

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahvamajanduse instituut

Mehis Mehide

**ETTEVÕTTE RAHVUSVAHELISTUMISE PROTSESS
MOODUL AS NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Tiia Vissak

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Rahvusvahelistumise teooriad.....	8
1.1. Ettevõtte rahvusvahelistumise algus	8
1.2. Turgudelt taandumine ja taas rahvusvahelistumine	20
1.3. Korduv mittelineaarne rahvusvahelistumine ja rahvusvahelistumise protsesside võrdlus.....	30
2. Juhtumianalüüs Moodul AS näitel	43
2.1. Uurimismeetodi ja uuritava firma valik	43
2.2. Moodul AS rahvusvahelistumine.....	48
2.3. Moodul AS võrdlus teoreetiliste rahvusvahelistumise mudelitega ja soovitused ettevõttele	55
Kokkuvõte.....	65
Viidatud allikad	70
Lisad.....	77
Lisa 1. Töötajate arv ettevõttes Moodul AS aastate lõikes	77
Lisa 2. Intervjuu Moodul AS juhataja Leonhard Karpatsiga	78
Lisa 3. Täiendav intervjuu Moodul AS juhataja Leonhard Karpatsiga	85
Summary	90

SISSEJUHATUS

Iga päevaga muutub maailm väiksemaks, see tähendab, et vahemaad erinevate keskuste ja asukohtade vahel järjest kahanevad. Selle põhjuseks on nii transpordi kui infotehnoloogia kiire areng, tänapäeval on reaalse kaubavahetuse kõrval väga oluline roll just teenustega kauplemisel, olgu need näiteks IT-lahendused. Lisaks tehnoloogiale on loodud palju ühendusi ja liite (EFTA, WTO jne), mille abil on piiriülene kaubandus muutunud oluliselt standardsemaks ning lihtsamaks. Autor leiab, et kõiki toimunud ja toimuvaid muutusi arvesse võttes on oluline rahvusvahelistumist jälgida ka ettevõtete perspektiivist.

Ettevõtte rahvusvahelistumine on riigipiiri ületamine äritegevuse raames, näiteks müügi teostamine või allüksuse avamine. Kaubavahetuse näol on protsess toimunud juba aastatuhandeid, aga majandusteaduslikust aspektist võeti ettevõtete rahvusvahelistumise küsimus uurimise alla alles 20. sajandi teisel poolele, umbes 70ndatel aastatel. (Mura *et al.* 2011: 16) Paari viimase kümnendi jooksul on ärimaailm tänu üldisele globaliseerumisele oluliselt kitsamaks ja konkureerivamaks muutunud. Väga olulisele kohale on tõusnud ka Kesk- ja Ida-Euroopa turud ning ettevõtted, mis mõjutab ka Eestis tegutsevaid firmasid. (Jansson, Sandberg 2008: 65) Teoreetiliste mudelite loomise aluseks on enamasti empiirilised uuringud, millest lähtuvaid peamisi mudeleid järgnev töö kajastab. Üha süvenev globaliseerumine ning tihe konkurents siseturul sunnivad ettevõtteid vaatama uute turgude suunas. (Mura *et al.* 2011: 16)

Autor näeb rahvusvahelistumise protsesside sisu avamist eriti tähtsana Eesti puhul, kus juba demograafilistel põhjustel on üks Euroopa väiksemaid siseturge. Kuivalainen ja teised (2012: 458) arvavad, et lisaks koduturule mõjutab rahvusvahelistumist ka sihtturu keskkond ning seda peaks kindlasti uurimustöodes arvesse võtma. Siinsete ettevõtete edulugu peitub paljuski välisturgudes ning lisaks loob rahvusvahelistumine firmadele uusi võimalusi arenguks olukorras, kus koduturg on saavutanud oma limiidi. Samas tuleb märkida, et

rahvusvahelistumisega kaasneb ka tihedam konkurents. (Mura *et al.* 2011: 16) Antud töö olulisus seisneb juba toimunud protsesside kirjeldamises ja võrdluses, läbi mille on võimalik leida ühiseid jooni Eesti ettevõtetega ning võimaluses rahvusvahelistumisega alustavatel ettevõtetel tutvuda ees seisvate takistustega. Kindlasti on lihtsam üle saada probleemidest, mis on kontekstist lähtuvalt korrektselt avatud ning lahti seletatud. Töös on lisaks probleemidele välja toodud ka soovitused, kuidas antud puhkudel ehk ettetulevate tõrgete korral käituda.

Magistritöö eesmärgiks on autor seadnud: anda rahvusvahelistumise protsessi teoreetiliste mudelite uurimise alusel soovitusi Moodul AS'i rahvusvahelistumiseks. Töö eesmärgi paremaks saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- tutvustada Uppsala mudelit,
- tutvustada rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudelit,
- tutvustada (korduvat) mittelineaarse rahvusvahelistumise mudeli olemust,
- võrrelda rahvusvahelistumise mudeleid omavahel,
- tutvustada juhtumianalüüsi kui uurimismeetodit ning täpsustada andmevalikut,
- uurida Moodul AS rahvusvahelistumise protsessi,
- võrrelda teoreetilisi käsitlusi Moodul AS rahvusvahelistumise arenguga,
- anda soovitusi Moodul AS'le rahvusvahelistumiseks.

Magistritöö koosneb kahest osast, esmalt kirjeldab autor peamiste rahvusvahelistumise mudelite teoreetilisi käsitlusi kasutades selleks erinevaid allikaid, millest enamuse moodustavad teadusartiklid. Töö teine pool sisaldab endas empiirilist analüüsi lähtudes Eesti ettevõttest Moodul AS. Empiiriline osa on üles ehitatud juhtumianalüüsi põhjal, mille tarbeks viis autor läbi kaks intervjuud Moodul AS ettevõtete juhatajaga, kus kajastusid firma arengulugu loomisest tänapäevani, eksportturgudel käitumine ja langetatud otsuste taust ning tulevikuplaanid. Intervjuude läbivaks jooneks oli lähtuvalt töö teemast ettevõtte ekspordiga seonduvad küsimused ning käekäik, arutluse all olid firma eksportturud ja tootevalikud ning nende dünaamika läbi aja.

Käesolevas magistritöö teoreetilises osas võtab autor lähema vaatluse alla kolm tuntumat ning Eesti keskkonnaga sobivaimat rahvusvahelistumise mudelit, mille teoreetiline tagapõhi katab suurema osa tegelikest rahvusvahelistumise kulgudest. Esmalt tutvume lähemalt Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne 1977. aastal ilmunud Uppsala mudeliga, milles käsitletakse ettevõtte rahvusvahelistumist kui järk-järgulist arengut, mida iseloomustab riskikartlikkus ja isiklike kogemuste rohkus. (Johanson, Vahlne 1977; 24) Ettevõtte keskendub rahvusvahelistumise alguses peamiselt lähedal asuvatele ning omadustelt kodumaisele sarnastele turgudele. Tänapäevaks on mudel neoklassikalisest, palju üksikuid pakkujaid ning kliente, edasi jõudnud punkti, kus kajastatakse ettevõtete vahelist suhetevõrgustikku, mudeli algne kontseptsioon jääb siiski peamiselt samaks. (Johanson, Vahlne 2009: 1411)

Võrdluseks toob autor 1980ndate lõpul täpsema uurimise alla võetud ning sealt edasi tuntust kogunud „*born global*“ ehk rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudeli. Vastava mudeli peamiseks eesmärgiks on kirjeldada ettevõtteid, kes hülgevad nn traditsioonilise astmelise lähenemise rahvusvahelistele turgudele, sooritades firma algusaastatel hüppelise sisenemise mitmetele välisturule üheaegselt. Tavaliselt on tegemist uuenduslike tooteid või tehnoloogilisi lahendusi kasutavate firmadega ning avatud mõtlemisega juhtkondadega. (Oviatt, McDougall 1994: 45-46; McDougall *et al.* 2003)

Kuna taasiseseisvunud Eestis on majandus on tegutseda saanud küllaltki lühikest aega ning eelnev majanduslik taust on olnud peamiselt tööstuslik, siis toob autor sisse ka vabama käsitlusega mittelineaarse rahvusvahelistumise mudeli. Antud mudelist võib leida iseloomulikke jooni kahele eelnevale, vaatluse alla tulevad areng ja taandumine ning olulise osana ka saadud info töötlus. Seletus antakse rahvusvahelistumise otsuseid mõjutavatele ettevõtte sisestele ja välisele protsessidele, olgu selleks siis tegevjuhtkonna vahetus, omanike ringi vahetumine või välist mõju avaldavad poliitilised kui ka majanduslikud muutused. (Welch, Welch 2009: 567)

Empiirilises osas on vaatluse all metallkonstruktsioonidega, PVC hallidega ning masinaehituse detailide tootmisega tegelev ettevõtte Moodul AS. Firma on Nõukogude

Liidust välja kasvanud metallitööstlusega tegelev ettevõtte, mis registreeriti aktsiaseltsiks aastal 1992. Praeguseks on firma peamine tegevusala on PVC hallide tootmine ning ehituskonstruktsioonide valmistamine, lisaks toodetakse ka masinaosaid ning masinate lisatarvikuid. Ekspordiga alustas Moodul AS praktiliselt loomisest alates, esimesed partnerid leiti juba enne ametlikku firma registreerimist. Peamiste eksportturgudena saab välja tuua Skandinaaviamaad, kuid erinevaid töid on teostatud muudiski riikides. Firma on näinud nii häid kui halbu aegu, aga siiani on raskustest üle saadud ning töö käib ja tulevikuvaated on perspektiivikad. Tänapäevaks on ettevõttel selja taga mitmekesine rahvusvahelistumisega seotud taust, mis muudab Moodul AS sobivaks uurimisobjektiks antud töö raames.

Empiiriline osa koostatud lähtuvalt juhtumianalüüsi põhitõdedest. Selleks on autor läbi viinud kaks intervjuud ettevõtte tegevjuhiga, esimese aastal 2012 ning täiendava intervjuu aastal 2014. Lisaks uuris autor majandusaasta aruannetest lähtuvalt ettevõtte müügitulusid turgude lõikes võttes vaatluse alla koduturu ja välisurgude proportsionaalsuse muutuse ning välisurgude (riikide lõikes) proportsionaalsuse muutuse. Kättesaadavuse ja selguse mõttes on müüginäitajad ehk käibenumbrid töös kajastatud perioodil 2003-2012, varasem aruandlus ei olnud ettevõtte poolt antud töö jaoks piisavalt detailset kajastatud.

Töö teises osas toob autor välja sarnasused ja erinevused erialakirjanduse ning Moodul AS rahvusvahelistumise protsessi vahel, toimub teaduskirjanduse ning eluliste andmete omavaheline sidumine. Vastavalt töö eesmärgipüstitusele teeb autor empiirilise osa lõpus kokkuvõtte saadud tulemustest ning annab ettevõttele soovitusi rahvusvahelistumise protsessi edasiarendamiseks.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOORIAD

1.1. Ettevõtte rahvusvahelistumise algus

Rahvusvahelistumise termin kui protsessi iseloomustav mõiste ei ole siiani üheselt määratletud ning arvestades selle keerukust on ühtset kontsepti raske paika panna. Antud töö raames käsitleb autor rahvusvahelistumist järgnevalt: rahvusvahelistumine on ettevõtte müügi ja/või tootmise laienemine või taandumine, kuid ka taassisenemine välisturgudele. Kuigi suhtlust välismaaga võib esineda ka teises vormis, näiteks tooraine hankimine, siis antud töö raames näeb autor rahvusvahelistumist peamiselt müügiga seondult.

Uppsala mudel on tänapäeva rahvusvahelistumise uurimise üks esimesi ja palju kajastust saanud mudel, töö, mis kirjeldab lineaarset ja järkjärgulist ettevõtte rahvusvahelistumist. Selles töös on Uppsala mudeli puhul juttu turule sisenemisest ja seal arenemisest ning laienemisest. (Johanson, Vahlne 1977: 23)

Uppsala mudeli iseloomujooned on valdavalt samad: ettevõtte arendab ajapikku ja kasvava trendiga oma tegevust välismaisel turul. Seda tehakse lähtudes oma teadmistest ning teadmiste arengust. (Whitelock 2002: 342) Omaette tähtis roll on teadmiste kogumisel, need tulevad ajapikku ja on seda täpsemad, mida suurem on ettevõtte seotus sihtturuga. (Johanson, Vahlne 1990: 13)

Uppsala mudel lähtub eelnevatest empiirilistest uuringutest, mis toetusid üldtuntud mikroökoonoomika ja turunduse teooriatele, rahvusvahelise majanduse alal. Selle põhjal selgus, et Rootsi firmad arenevad tihti läbi väikeste sammude, mitte ei tee suuri investeeringuid. (Johanson, Vahlne 1977: 24; Johanson, Vahlne 1990: 13) Kuna ühe empiirilise uuringu põhjal üldisi järeldusi teha on raske, siis sarnasusi võib leida ka paljude teiste maade eksportivatest firmades, näiteks USA's, Saksamaal, Hawaii osariigis, Jaapanis, Türgis, Austraalias. (Johanson, Vahlne 1990: 13-14) Tüüpiliselt alustatakse väikeste

koguste eksportimisega läbi kohaliku (sihtturu) agendi, hiljem luuakse müügiga tegelev tütarettevõtte ja järgnevalt võib tekkida ka kohalik tootmisüksus. (Johanson, Vahlne 1977: 24) Motivatsioon ekspordiks võib sageli tulla ka ettevõtte ja selle juhtkonna soovist riske hajutada. See võib juhtuda olukorras, kus kodumaine turg on oma tegevusvaldkonnas küllastunud ning ettevõtja soovib müüki või tootmist geograafiliselt hajutada. Turgude hajutamine võib olla alternatiiviks mitmekesisele tooteportfellile ühel turul, ettevõtja kindlustab ennast lootuses, et kõikidel välisurgudel müük korraga ära ei lange. (Erdilek 2008: 752)

Uppsala mudeli puhul võib välja tuua kaks komponenti, ettevõtte lähtepositsioon ning rahvusvahelistumisega seonduvad muutused. Muutused viitavad asjaolule, et rahvusvahelistumine on ajas kulgev ning muutuv protsess, mis hõlmab endas teadmiste, kogemuste ning välisturu tagasiside koostoimet. (Mura *et al.* 2011: 19; Johanson, Vahlne 1990: 11) Protsess hõlmab endas koosmõju turuteadmiste arendamisest ning teisalt ressursside suuremast sidumisest välisturuga. (Johanson, Vahlne 1990: 11)

Erinevalt paljudest juhtimisteooriatest, mis on loodud USA suurettevõtete põhjal, sobib Uppsala mudel ka Eesti väikeettevõtete iseloomustamiseks, kuna aluseks on võetud sarnaselt Eestiga väikese siseturuga riik – Rootsi. Kasutatud on peamiselt väikesi ja keskmise suurusega ettevõtteid. Jansson ja Sandberg (2008: 66-67) leiavad, et lineaarne ja õppimisele keskendunud rahvusvahelistumine on hästi omapärane ettevõtetele, kes tegelevad sihtturust erinevas keskkonnas, näiteks Kesk- ja Ida-Euroopa võrdluses Põhja-Ameerikaga. Antud töö autor leiab, et Eesti ja siin tegutsevad ettevõtted on selles kontekstis sobivad allumaks lineaarsele ja õppimisprotsessile keskendunud rahvusvahelistumise mudelitele, sest meie (vaba) ettevõtluskeskkond on võrreldes lähinaabritega (Soome, Rootsi, Norra) või vanade Euroopa Liidu riikidega palju lühem ning on iseloomult ja ärikultuurilt erineva taustaga.

Uppsala mudeli peamiseks iseloomustavaks asjaoluks on järkjärguline sisenemine välisturule. See hõlmab turutingimustega kohanemist ning ettevõtte juhtimise kohandamist

vastavale olukorrale, olgu selleks sisepoliitika või turustamise strateegiate muutmine. (Mura *et al.* 2011: 19-20)

Sisenemine läbi nii paljude sammude vähendab investeringute riski. Alustades väiksemate koguste ekspordiga on võimalik sondeerida turgu ja kauba müügivõimet. Saades läbi müügi kohaliku turuinfot on võimalik teha järeldusi edasiste ärivõimaluste kohta, mis omakorda suurendavad motivatsiooni edasiseks arenguks. (Johanson, Vahlne 1977: 24-25) Samas olenevalt ettevõttes võib esineda ka esmasel turule sisenemisel erinevusi strateegiates, need on paljuki tingitud ettevõtte suurusest ning vabadest ressurssidest. Mida rohkem vabu vahendeid, seda jõulisemalt saab ettevõtte välisturule siseneda. (Jansson, Sandberg 2008: 67) Kui üldiselt räägib Uppsala mudel turgudele sisenemisest ja sealsest tegutsemisest kui järk-järgulisest protsessist, kus iga edasine tase on saavutatud kõigest väikese edasimineku eelmisest siis ka Johanson ja Vahlne (1990: 12) on oma hilisemas töös ära märkinud mõningad erandid, kus sammud toimuvad hüppeliselt ja suuremate vahedega (Johanson ja Vahlne 1990: 12; Whitelock 2002: 343):

- Ettevõttel on suured ressursid – seega turule pühendumise tagajärjed on suhteliselt väiksed. Seeläbi võib suurtelt firmadelt oodata jõulisemaid samme rahvusvahelistumisel.
- Sihtturu tingimused on stabiilsed ja homogeenused – olulisi turuteadmisi on võimalik koguda ka ilma otseste kogemusteta. Autori arvates saab kasutada siin üldiselt teadaolevat infot ning kasutada üldisi õppimismeetodeid ekspordis.
- Ettevõttel on hulgaliselt kogemusi sarnaste omadustega välisturgudel – tekib võimalus üldistada saadud tulemusi konkreetsele sihtturule.

Tavapärane on ekspordi alustamine naaberriikidesse (Eesti puhul näiteks Soome, Rootsi ja Läti, Leedu turud), hiljem on võimalus liikuda järjest suurema tunnetusliku kaugusega maadele. Tunnetuslikku ehk olemuslikku kaugust ei mõõdeta mitte kilomeetrites, vaid pigem mitteparameetrilistes näitutes: keel, kultuur, majandusliku arengutaseme erinevus, traditsioonid, poliitilised eripärad, kõik mis aitab firmal uue turu eripärasid mõista.

(Johanson, Vahlne 1977: 24-25) Eksporti saab alustada kas otse kliendini liikudes (ostja ja müüja vaheline suhe) või kaasates kolmanda vahendava osapoolle (esindav agent, vahendaja, edasimüüja). (Jansson, Sandberg 2008: 68)

Uppsala mudeli puhul võib välja tuua kaks suuremat aspekti, seotus turuga ning turu teadmised ning nende omandamine. Seotus turuga koosneb enamasti kahest punktist, esiteks ressursside hulgast, mis on turgu investeeritud ja kapitali mahutavuse astmest ehk kui raske on leida turgu investeeritud vahenditele kasutust uues kohas. (Johanson, Vahlne 1977: 26) Küsimus, kas ettevõtte juhtkond üldse võtab rahvusvahelistumise protsessi ette võib tihtipeale saada tõuke väliskeskkonnast, näiteks on kodumaine majanduskeskkond väga ebastabiilne ning seeläbi otsitakse kindlustunnet välismaalt. Samas võib tekkida ettevõtja jaoks ka vastupidine tõmbeefekt, kus nähakse tegutsemisvõimalust välisel sihtturul, kus on toimunud poliitilised või muud laadi muudatused. Tihtipeale mängivad rolli ka maksundusega seonduvad normid, ettevõtja otsib soodsamat keskkonda tegutsemiseks. (Erdilek 2008: 751)

Kuna turuteadmised vähendavad teadmatus riski, siis võib eeldada, et ettevõtte teeb sihtriigis järk-järgult seda jõulisemat ressursside investeerimist, mida rohkem kogemusi ta antud turul tegutsemisest saab. (Johanson, Vahlne 1990: 12) Kogemus töötab liikumapaneva jõuna ja suunab ettevõtet edasisele rahvusvahelistumisele. (Johanson, Vahlne 1990: 11) Jansson ja Sandberg (2008: 68) kinnitavad samuti, et liikumine erinevate arenguetappide vahel toimub tänu kogemuslikule teadmusele ehk töö käigus omandatud kogemustest õppides. Ettevõtte rahvusvahelistumise teadmus on tegelikult kogum firma ressurssidest ning võimekusest opereerida välisturgudel. Mida uudsem ja võõram on välisturg, seda keerulisem on ettevõttel oma praegust teadmust rakendada.

Ressursid, mis paiknevad kindlas turualas, loetakse tihtipeale siduvaks, kuigi mõningate juhtude puhul on võimalik need maha müüa ja rahalised varad on võimalik reinvesteerida. (Johanson, Vahlne 1977: 26-27) Suur investeering müüdavasse ehk laialt käibivasse varasse ei pruugi alati näidata suurt seotust, küll aga teeb seda tugev pühendumine täitmaks klientide nõudmisi. (Johanson, Vahlne 2009: 1412) Ressursside hulka on küllaltki lihtne

mõõta, tegemist on ligikaudu samaväärse summaga, mis tegevuse alustamiseks vastavasse turgu investeeritud. (Johanson, Vahlne 1977: 27)

Turu teadmised on antud mudelis äärmiselt tähtsal kohal, sest neil baseeruvad olulised otsused. Esmalt kui teadlikkus valikutest ja probleemidest, teisalt võime teha etteulatuvaid otsuseid alternatiivide vahel. (Johanson, Vahlne 1977: 27) Turuteadmiste omandamisel on kaks laiemat suunda ennetav ning reageeriv kogemuspõhine õppimine. Kriitikud on Uppsala mudelile ette heitnud liigset keskendumist reageeriva õppimise kasutamisele, see tähendab, et tegeletakse info kogumisega juba olemasolevate lahenduste kohta, kui ennetav õppimine üritab leida uusi lahendusi. Seeläbi võib olla piiratud ka edasistel valikutel otsuse langetamine. (Forsgren 2002: 261)

Teadmisi saab veel jaotada kaheks: üldised teadmised ja turuspetsiifilised teadmised. Üldised teadmised on õpitavad ja on seotud laialt levinud turustamismeetoditega ning kindlat tüüpi klientidega. (Johanson, Vahlne 1977: 27-28) Mudeli tugevaks eelduseks on, et turuspetsiifilised teadmised, kaasa arvatud tajutavad võimalused ja ohud, omandatakse peamiselt turul tegutsemise käigus. (Johanson, Vahlne 1990: 12) Siinkohal on vastuargumendi toonud Forsgren (2002: 260), kes väidab, et läbi ärisuhete on võimalik omada ligipääsu teiste ettevõtete teadmistele, ilma ise samu tegevusi läbi käimata. Antud töö autor on siinkohal nõus, et sellest on kasu, kuid isiklik kogemus on vahetum ning seeläbi ka kasulikum. Turuspetsiifilised teadmised tulenevad enamasti rahvuslikust eripärast, kohalikust ärikliimast ja muidugi konkreetsest partnerist. (Johanson, Vahlne 1977: 27)

Üldisi teadmisi on võimalik ka õpetamise läbi omandada. Uppsala mudeli jaoks on olulised just kogemused, mis omandatud läbi tegevuse vastaval turul. (Johanson, Vahlne 1977: 27-28; Hansson *et al.* 2004: 13-14) Turupõhiseid ehk kogemuspõhiseid teadmisi (üldiselt saadud läbi isikliku kogemuse) peetakse kriitilise väärtusega teadmisteks, kuna seda pole võimalik õpetada. (Whitelock 2002: 342)

Äritegevuse alustamiseks on vaja muidugi nii õpitavaid kui kogemuste läbi saadud teadmisi, aga mida suuremad on kogemused, seda tugevam on seotus turuga. (Johanson,

Vahlne 1977: 27-28; Hansson *et al.* 2004: 13-14) Rahvusvahelistumise protsessi kindlustamiseks ning tugevdamiseks on vajalikud nii üldised kui spetsiifilised teadmised sihtturust. Üldine info võib riikide lõikes kattuda, kuid spetsiifilised teadmised on enamasti riigipõhised. (Mura *et al.* 2011: 19-20)

Teadmiste loomisel ja kogumisel võivad abiks olla ka partnersuhted, seda eriti juhul, kui tegemist on ärikliendiga või kohaliku müügiesindajaga, kokkuvõtvalt partneritega. Teadmised kujunevad välja pakkuja ehk tootja ja kasutaja vahelisest infovahetusest, kuid seda ei käsitleta eraldi tegevusena, pigem leiavad antud toimingud aset igapäevases äritegevuses ja vastastikkuses suhtluses. (Johanson, Vahlne 2009: 1414)

Johanson ja Vahlne (2013: 195) leiavad, et tänapäeval on enamus ettevõtteid osad suurest võrgustikust. Ettevõtte omab suhet ühe partneriga ja too omakorda teisega jne. Selliselt moodustatakse võrgustik, kus ei liigu ainult kaubad ja teenused vaid toimub ka info ja teadmiste vahetus. Positiivse koostöö korral on võimalus võita kõigil võrgustike osapooltel. Samas tuleks ka suhetesse panustamisel lähtuda mõistlikkusest, sest nende purunemisel on investeeringud mõlema osapoole jaoks praktiliselt kadunud.

Partnersuhtes olles võib toimuda rahvusvahelistumist nii esmakordsel välisturgudele pöördumisel kui ka järgnevatele turgudele sisenemisel. Võrgustiku kaudu saadud informatsioon ja mõningane kindlustunne aitavad ettevõtte jaoks vähendada tunnetuslikku kaugust sihtturu suhtes ning seeläbi maandavad rahvusvahelistumisega seonduvaid riske. (Johanson, Vahlne 2009: 1425)

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte. Kui vaadata rahvusvahelistumise teaduslikku uurimist, siis teise tähtsa mudelina rahvusvahelistumise uurimisel ei saa mainimata jätta rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid („*born globals*“, „*international ventures*“, „*instant exporters*“, „*global start-up*“). (McDougall *et al.* 2003: 60) Alates 1980ndate lõpust on populaarsemad majandusajakirjad hakanud rääkima uuest trendist firmade rahvusvahelistumisel ehk rahvusvahelistest ettevõtetest, seda algselt küll suurkorporatsioonide raames. Viimase paarikümne aasta innovatsioonid on lubanud rahvusvahelisi kogemusi omavatel inimestel vähese vaevaga äritegevust koondada ja

koordineerida üle kogu maailma. (Oviatt, McDougall 1994: 45-46) Autori arvates on väga suure panuse kiire rahvusvahelistumise arengusse jätnud Interneti laialdane levik ning infosüsteemide ja –vahetuse kiire areng 1990ndate jooksul. Antud nähtus pole aga jäänud ainult suurkorporatsioonidele iseloomulikuks, vaid on ka palju väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid, kes kohe alguses otsustavad konkureerida rahvusvahelistel turgudel (McDougall *et al.* 2003: 59) Madsen ja Servais (1997: 563) on samuti nõus, et lineaarsed ja järk-järgult laienevad rahvusvahelistumise mudelid ei suuda iseloomustada kõiki rahvusvahelistele turgudele suunduvate ettevõtete käitumisi ja protsesse.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtete protsessist saab enamasti rääkida tehnoloogilise arengu võtmes, kuna oluline on informatsiooni ja toodete kiire levik (Rasmussen, Madsen 2002: 20; Madsen, Servais 1997: 563), lisaks tuleks märkida, et oluline pole mitte firma suurus, vaid aeg, mille jooksul siseneti välisturgudele (Knight *et al.* 2004: 645) Kui eelnevalt Uppsala mudeli puhul olid mõningaste eranditega tähtsad rahvusvahelistumise erinevad sammud ning nendega kaasnev informatsioon, siis rahvusvahelisena sündinud ettevõtted võivad oma arengus mitmeid samme vahele jätta, mõnikord on isegi võimatu arengutasemeid määratleda. (Oviatt, McDougall 1994: 52)

Sellised ettevõtted koguvad sageli kapitali, toodavad ja müüvad oma kaupa mitmel kontinendil ning tavaliselt on tegu kas arenenud tehnoloogia vallas töötavate firmadega või ainulaadse pandi omanikega. (Oviatt, McDougall 2005: 29; Oviatt, McDougall 1994: 46) Samuti Knight ja teised (2004: 645) viitavad rahvusvahelisena sündinud ettevõttele (turgude perspektiivis) kui piirideta maailmavaatega ettevõttele. Ka McDougall ja teised (2003: 59) väidavad, et seda tüüpi ettevõtjad vaatavad kogu maailma kui oma turgu. Tooted on tavaliselt tehnoloogiamahukad ning väga spetsiifilise iseloomu ja otstarbega. (Knight *et al.* 2004: 645)

Erinevalt Uppsala mudelist ei ole rahvusvahelisena sündinud ettevõtte jaoks turult saadav tagasiside niivõrd oluline, kuna tavaliselt puuduvad ettevõttel välja kujunenud rutiinid. Riigi ja turupõhised teadmised ei pruugi antud juhul esmatähtsad olla, pigem kasutatakse teadmisi, mis tulevad ettevõtte suhtevõrgustikust. (Sharma, Blomstermo 2003: 749)

Siinkohal võib öelda, et inimesed, mitte organisatsioon võtavad vastu otsuseid. Tihtipeale kompenseerivad juhtkonna teadmised organisatsiooni kui terviku noorusest tulenevaid teadmiste puudujääke. (McDougall *et al.* 2003: 62) Rasmussen ja teised (2012: 550) leidsid oma uuringus, et ligikaudu 2/3 rahvusvahelisena sündinud ettevõtte juhtidest on ka varasemalt oma elus kokku puutunud ekspordiga, seeläbi omades isiklikku kogemust välisurgudele sisenemise osas. Vastukaaluks toovad Efrat ja Shahom (2012: 682) oma uurimuses välja, et turu teadmised siiski mängivad alguses tähtsat rolli. Läbi nende leiavad ettevõtjad maailmaturul kiiremini üles oma nišile sobiva koha, pärast seda aga hakkavad suuremat rolli mängima hea turundus ning kliendi vajaduste täielik rahuldamine.

Oviatt ja McDougall (1994: 49; 2005: 31) defineerivad rahvusvaheliselt sündinud ettevõtet kui äriorganisatsiooni, mis sünnist saati loodab ammutada olulist konkurentsieelist ressursside kasutamisest ja müügi teostamisest mitmetes erinevates riikides. Oluline on just vaadata rahvusvahelistumise kiirust ja asjaolu, et nii ressursid kui ka müügiturud paiknevad erinevates riikides. (*Ibid.*) Täpsustuseks peab mainima, et ettevõtted ei ole sõna otseses tähenduses rahvusvahelised loomisest alates, keskmiselt kulub rahvusvahelistumiseks kolm aastat. (Knight *et al.* 2004: 646) Antud ajalise piiritlusega nõustuvad ka Kuivalainen ja teised oma uurimuses (2007: 254) ning lisaks ütlevad, et 25% ettevõtte käibest peaks tulema välismaisest müügist. Madsen ja Servais (1997: 564) toetuvad oma artiklis uuringule, mis näitab, et Põhjamaades oli rahvusvahelistumine isegi kiirem, kuni 20% osalenud ettevõtetest suundus välisurgudele juba esimese aasta jooksul. Vastuväitena seavad kiire rahvusvahelistumise osalise kahtluse alla Hewerdine ja Welch (2013: 466-467), kes uurisid ettevõtete tegevusi enne firma ametlikku registreerimist äriühinguna. Vaatluse alla sattusid eelnev teaduslik uurimustöö ja tootearendus, üldiselt võttes arenguprotsessid enne juriidilise keha tekitamist, mis on olnud paljude teiste uuringute lähtepunktiks (näiteks Oviatt ja McDougall (1994 ja 2005)). Nad leidsid et paljude ettevõtete liigitamine rahvusvahelisena sündinud ettevõtteks vastavalt nende loomiskuupäevale ei pruugi olla õige, kuna tegelik tekkeaeg ja tegutsemise algus võivad jääda mitmete aastate tagusesse aega. Seetõttu ei pruugi rahvusvahelistumine olla nii kiire kui registreeritud andmetest tundub. Arendustöö käigus võib tekkida mitmeid pärast

äriliselt kasulikuks osutuvaid suhteid väljaspool koduturгу asuvate inimestega. Hewerdine ja Welch (2013: 474) Rasmussen ja teised (2012: 545-546) tõid välja, et enamus teadustöid kajastab rahvusvahelistumist just ekspordi poole pealt, kuid tegelikult toimub suhtlus välisurgudega ka vastupidiselt, nimelt sisendite hankimine.

Turgude valik sõltub tavaliselt firma/juhtkonna baasteadmistest ning olemasolevast kogemusest, samuti on varieeruvad ka turgudele sisenemise strateegiad. Turgude distantid ja muud muutujad on varieeruvad konkreetsete ettevõtete lõikes. (Sharma, Blomstermo 2003: 743) Nii Oviatt ja McDougall (1994: 57-58) kui ka Kuivalainen ja teised (2007: 255) nõustuvad, et laias käsitluses saab rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid jagada kaheks, seda turgude distantsi ja arvu alusel ning käibemahu alusel (mitu protsenti käibest tuleb välisurgudel opereerimisest). Kuivalainen (*Ibid.*) nimetab ettevõtteid, kelle välismaiste turgude käibeprotsent on suur ning sihtturge on palju ja kauges riikides „tõelised rahvusvahelisena sündinud ettevõtted“ („globaalsena sündinud ettevõtted“) ning nende vastandeid ehk lähiturgudel tegutsevaid ja väikese käibemahuga ettevõtteid „näiliselt rahvusvahelisena sündinud ettevõtted“ (rahvusvahelisena sündinud ettevõtted). Globaalne ja rahvusvaheline omavad tähtsust turgude kauguse mõttes.

Rahvusvaheliselt sündinud firmade eeliseks pole tavaliselt mitte kvantiteet vaid just kvaliteet. (Oviatt, McDougall 2005: 30) Ka Chetty ja Campbell-Hunt (2004: 74) kinnitavad oma uurimuses, et enamasti on kiire rahvusvahelistumise, mis paiskab firma lähiümbruses olevatest turgudest eemale, katalüsaatoriks innovaatilise toote arendamine ja kasutuselevõtt. Vastamaks kiirele nõudluse kasvule keskendub nüüd rahvusvaheline ettevõtte oma toote nišile kitsamas tähenduses ja seeläbi üritab ka oma turuosa kontrolli suurendada. Sellega kaasneb tavaliselt laihaardelisema äritegevuse koondamine ja tugev keskendumine rahvusvahelistel turgudel pakutavale tootele ja selle arendamisele. Ka Rasmussen ja teised (2012: 553) kinnitavad, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtted hõlmavad enda alla (la väljaspool omanike ja juhtkonna ringi) laihaardelise kompetentsiga inimesi rahvusvahelistumise osas ning süvateadmistega inimesi oma tootmis- või teenindusvaldkonnas, et pakkuda kvaliteetset ning müüvat toodet.

Lisaks on tehnoloogia areng tekitanud turgudel ka nõudluse poolse arengu. Areng on põhjustanud paljude valdkondade killustumise, seda mitte halvas mõttes, vaid spetsialiseerumise, mis omakorda nõuab tootjatelt suurt pühendumist ning tekitab nišiturge. Firmad keskenduvad väga eripäraste toodete tootmisele, küll aga on võimalik neid müüa ülemaailmselt, sest antud valdkonnas konkurendid puuduvad või on neid vähe. (Madsen, Servais 1997: 565)

Kvaliteetsel kaubal on ka konkurentsieelis võrreldes rivaalidega. Klientide eelistused langevad kõrgema tasemega kauba kasuks, mis omakorda annab rahvusvahelisel ettevõttel eelise erinevatel turgudel. (Knight *et al.* 2004: 653) Eeldusel, et tarbija tunneb konkureerivate toodete vahel ära kvaliteetsema ja on nõus selle eest rohkem maksma, siis suureneb sellega ka ettevõtte kasumlikkus, mis omakorda võimaldab firmal laiendada oma turuosa. (Knight *et al.* 2004: 660)

Kuigi noorte ettevõtete rahvusvahelistumine on oluliselt riskirohkem kui aeglaselt kasvavatel ettevõtetel, pole nende levik siiski haruldane. (Oviatt, McDougall 2005: 30) Pigem tuleks riskikartlikkuse puudumist pidada rahvusvahelisena sündinud ettevõtete eeliseks. Kuivalainen ja teised (2007: 264) väidavad, et väiksemad ja nooremas arengustaadiumis ettevõtted, kes keskenduvad uute turgude avanemisele, on palju riskivalmimad näiteks laenuvõtmise või ressursside investeerimise osas, sest selles peegeldub nende jaoks võimalus leida enda jaoks konkreetne väljund või nišitoode, millega hiljem konkurentsieelis saavutada. Uutel ettevõtetel puuduvad sügavale juurdunud juhtkonna traditsioonid, mis on iseloomulikud pikalt töötanud ettevõtetele. Seeläbi puudub ka piirav mõttemaailm, mis takistab ellu viimast riske sisaldavaid äristrateegiaid. (Knight *et al.* 2004: 647)

Selliste ettevõtete edukus sõltub peamiselt rahvusvahelistumise soovist juba firma algusaegadel, juhtide sihikindlusest ja võimekusest plaanist kinni pidada ning soovitatavalt ka müüdava kauba innovaatsilisusest. (Oviatt, McDougall 2005: 32) Knight ja teised (2004: 647) tõdevad oma uuringus, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid loovad pigem ettevõtjad, kellel on tugev rahvusvaheline perspektiiv ning seisukoht. Enamasti on nende

seisukohad ja tegevused klientidele orienteeritud, toodete puhul on tähtis kõrge kvaliteet. Ka McDougall ja teised (2003: 61) leiavad, et sellise ettevõtte juhtkond on kriitilise tähtsusega väärtus omaette, teistest ettevõtte tüüpidest ja teistest rahvusvahelistele turgudele püüdlejatest eristab neid just meeskonnatöö mitte üksik juht. Rasmussen ja teised (2012: 549-550) leidsid oma uurimuse käigus, et ligikaudu 70% rahvusvahelisena sündinud ettevõtetest on alustanud vähemalt kahe või enamaliikmelise juhtkonnaga, lisaks on sellised firmad kasutanud rohkem abi ka mitteomanikest tööjõu ja konsultantide näol, kes kõik omavad ettevõtte eduks kasulikke teadmisi.

Hüppelise arengu teinud transpordi- ning kommunikatsioonitehnoloogiad soodustavad suurel määral rahvusvahelisena sündinud ettevõtete teket, füüsiliste distantside ületamine on muutunud lihtsamaks ning odavamaks ja juhtimisprotsesse saab rakendada isiklikult kohal olemata kasutades telekommunikatsioonivahendeid. (Oviatt, McDougall 2005: 30, 32) Rahvusvahelistumise lihtsustumisele aitab kaasa ka fakt, et viimasel ajal on paljud turud muutunud homogeensemaks, ühtlustuma on hakanud poliitilised ja sotsiaalsed eripärad. See muudab omakorda piiriülese äritegevuse läbiviimise lihtsamaks. (Oviatt, McDougall 1994: 51-52)

Kindlaid arvulisi kriteeriume ei ole rahvusvahelisena sündinud ettevõtetele määratud ja seda on üsna raske teha arvestades ettevõtete eripärasid. Erinevate uurimuste käigus on mainitud soovituslikke numbreid ja ligikaudseid omadussõnu, antud töö käigus määrab autor „*born global*“ definitsiooni nii ajalises kui ka geograafilises mõistes järgnevalt: ettevõtte, mis vähemalt kolm aastat pärast loomist, kuid mitte rohkem kui kuus aastat pärast tootearenduse algust, siseneb viiele või enamale välisturule ning esimesel ekspordiaastal on välisturgude käibemaht minimaalselt 30% kogukäibest, kusjuures järgnevatel aastatel toimub kasv nii turgude arvus kui eksportkäibe suurenemises.

Kui võrrelda Uppsala mudelit ja rahvusvahelisena sündinud ettevõtet, siis on tegemist vägagi erinevate lähenemistega, täpsemad iseloomustavad jooned on autor välja toonud järgnevalt Tabelis 1. Kahe rahvusvahelistumise mudeli eripärad ilmnevad juba algfaasist, Uppsala mudel on tavaliselt ettevõtte, mis pole loomisest alates eesmärgiks seadnud

rahvusvahelistumist, selleni on jõutud loomuliku protsessi käigus. (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte on aga tavaliselt loodud sisenemaks mitmetele rahvusvahelistele turgudele ning kogu ettevõttega seonduv (tootearendus, personal jne) on antud suunitlusega. Protsessi iseloomustab kiire tegutsemine, kuna soovitakse konkurente edestada ning saada turul esimese siseneja eelis. (Oviatt, McDougall 1994)

Tabel 1. Uppsala mudeli ja rahvusvahelisena sündinud ettevõtte võrdlus (Autori koostatud)

	Uppsala mudel	Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte
Ressursid	Olemasolevad, kogutud	Otsitakse, kombineeritakse
Personal	Vastab firma eelnevale tegevusele	Kombineeritakse parima tulemuse eesmärgil
Toode	Valik väga lai	Innovatiivne, kergesti liigutatav ja rakendatav, eelnevalt välja töötatud, vajab ainult kohandamist
Turu tagasiside	Kogutakse palju infot, analüüsitakse ja koostatakse uus strateegia	Üritatakse ennetada konkurente ja siseneda esimesena uuendusliku tootega
Ekspordi visioon	Kohati puudub, tekib vastavalt turu tagasisidele	Eesmärgiks kiire areng ja mitmete partnerite leidmine
Ekspordi areng	Tasakaalukas, järk-järguline	Hüppeline, mitmed turud korraga
Riskikartlikkus	Kõrge	Madal

Allikas: (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990; Johanson, Vahlne 2013; Mura *et al.* 2011; Whitelock 2002; Oviatt, McDougall 1994; McDougall *et al.* 2003; Madsen, Servais 1997; Knight *et al.* 2004; Kuivalainen *et al.* 2007)

Pärast esmaseid tehinguid on Uppsala mudeli jaoks tähtis turult saadava tagasiside, selle analüüsimise põhjal viiakse sisse muudatused strateegias, vajadusel rakendatakse rohkem ressursse või proovitakse teisi turge. (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) Rahvusvahelisena sündinud ettevõttel pole turu tagasiside niivõrd primaarne, vajadusi on analüüsitud ning toode koostatud vastavalt sellele juba tootearenduse faasis. (Oviatt, McDougall 1994) Autor leiab, et Uppsala mudel on paljuski tasakaalukam ning konservatiivsem lähenemisviis rahvusvahelistumisele, ettevõtte sammud on analüüsitud ja kaalutud. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte on seevastu riskialdis ning tegutseb vastavalt just kasumi suurendamise eesmärgil.

1.2. Turgudelt taandumine ja taas rahvusvahelistumine

Siiani on antud töö keskendunud rahvusvahelistumise kasvuga seonduvate mudelitega, kuid reaalsuses ei piirdu kõik ainult laienemisega. Ka majanduse tõusuperioodil esineb pankrotte, vigu tooteportfelli koostamisel, ettevõtete ümberstruktureerimist (Boddewyn 1979: 21) ning see omakorda tähendab, et ettevõtted ei pruugi varasemalt kirjeldatud mudelite järgi rahvusvahelistele turgudele siseneda. (Crick 2004: 563) Tahes tahtmata on tagasilööke ja oluline on uurida ka nende tekke põhjuseid. Teoreetiline kirjandus käsitleb enamuses samuti laienemise ehk riigist välja suunatud mudeleid, küllaltki vähesed autorid on võtnud eesmärgiks seletada välisturgudelt taandumist. (Welch, Welch 2009: 567) Maailmas on palju ettevõtteid, kelle tegevus rahvusvahelistel turgudel ei ole alati ühesuunaliselt määratletud (tegevuse laiendamine), vaid toimuvad arengus nii tõusu- kui mõõnaperioodid. Sellisel juhul on tegemist mittelineaarse rahvusvahelistumisega, mida iseloomustavad väga erinevad käitumisjooned, paljuski sõltuvad ettevõtte tegevusalast ja parasjagu ümbritsevast majanduskeskkonnast. (Vissak, Francioni 2013: 951-952)

Uppsala mudel ei täpsusta samuti, millise seotuse astme iga edasine samm täpselt võtab. Tuleb tõdeda, et pühendumine välisturuga võib väheneda või isegi täielikult peatuda, seda siis kui hetke tulemuslikkus ning väljavaated ei ole väga lubavad. Rahvusvahelistumise protsess ei ole lõplik. (Johanson, Vahlne 2009: 1412) Ilmselt on tingitud see protsessi negatiivsest olemusest, kuigi tagasi tõmbumine ühelt turult võib väljenduda ka ressursside

ümbersuunamises mujale, et ettevõtte tegevus oleks jätkusuutlik. (Benito, Welch 1997: 8) Bell ja teised (2001: 186) kinnitavad, et enamasti ei ole rahvusvahelistumine kindla mudeli järgi lineaarne, kasvav ja ühesuunaline protsess. Ettevõtted võivad pikalt tegutseda koduturul ning alles pärast seda kiirelt rahvusvahelistele turgudele siseneda või pikalt tegutseda väljaspool koduturgu ja otsustada siis taanduda, et keskenduda ainult koduturule.

Protsessi, mis kirjeldab turgudelt taandumist (*de-internationalisation*) ning seejärel sinna naasmist (*re-internationalisation*) on teadustöodes kajastatud veelgi vähem. Oluline on just erinevus eelneva kogemuse olemasolu mõjust firma rahvusvahelistumisele, kas see muutis protsessi kiiremaks või stabiilsemaks, kaasnes tänu sellele vähem kulutusi või oli keeruline oma endisest reputatsioonist lahti saada. (Welch, Welch 2009: 567-568; Benito, Welch 1997: 8) Lõplik lahkumine välisturult ei pruugi alati olla parim idee, mõningastel juhtudel võib samale turule taassisenemine tuua suure edu rahvusvahelistumisel. (Javalgi 2011: 377) Rahvusvahelistumine ning turgudelt taandumine võib toimuda mitmeid kordi ning samas ka korrapäraselt. Ettevõtte rahvusvahelistumine ei pruugi järgida ühtlaseid kasvu või taandumise mudeleid. (Vissak *et al.* 2013: 295)

Taassisenemine endistele turgudele on paljudele ettevõtjatele küllaltki kahtlase väärtusega otsus, sest tavaliselt on eelnev lahkumine seotud ikkagi ebameeldiva kogemusega. Isegi muutunud turutingimuste juures on enamus ettevõtteid kõhkleva seisukohal, kas naasta endisele turule või ei, jättes sellega tihtipeale kasutamata potentsiaalseid kasumlikke äri võimalusi. (Javalgi 2011: 377) Võib ka esineda olukordi, kus turgudele tagasipöördumine on võimatu, ettevõtted pole enam kohalike poolt teretulnud. Tavaliselt on see tingitud muutuvast sotsiaalmajanduslikust ja poliitilisest olukorrast. (Akhter, Choudhry 1993: 47)

Mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul võib kokkuvõtlikult rääkida kolmest erinevast faasist: turgudelt taandumine, eemaloleku periood ning taassisenemise faas.

Turgudelt taandumine võib väljenduda mitmeti. Üldiselt tähendab see ettevõttele vabast tahtest lähtuvat või peale surutud tegevust, mis vähendab nende osakaalu piiriülestes tegevustes, ekstreemsetel juhtudel võib viia täieliku eemaldumiseni välisturgudelt. (Benito,

Welch 1997: 9) Taandumine on nii äritegevuse mahu vähendamine, oma pühendumuse astme vähendamine ehk ettevõtte ei suuna enam nii suurt tähelepanu antud turule või tegevusele. Samuti on taganemiseks ka tütarettevõtete sulgemine või nende osaluse müük. Välise mõju sunnil taganemine võib olla tingitud näiteks filiaali pankrotistumisest või sihtriigi võimude otsusest ettevõtte varad külmutada. (Benito, Welch 1997: 9; Vissak 2010(a): 564) Fletcher (2001: 28) on ettevõtte taandumisel lähtunud samadest aspektidest, tegevus võib toimuda nii vabatahtlikult kui ka asjaolude sunnil ning taandumise aste võib varieeruda tegevuse mahtude piiramisest kuni täieliku väljumiseni välisturgudelt. Ka Vissak ja teised (2013: 294-295) leiavad, et ettevõtte taandumisel omavad tähtsust välised tegurid, kliendid võivad turult lahkuda lõpetades tegevuse antud turul, leida endale uue hankija kellel on konkurentsivõimelisem hind.

Teades, mida tähendab turgudelt taandumine leiab autor, et asjakohase mudeli saamiseks on vaja vastata küsimusele „miks“. Olgu kui tahes palju andmeid ettevõtete taandumise, sulgemise, laienemise või ümberstruktüreerimise kohta, siis ilma tagapõhjata jäävad need ainult numbriteks. Siinkohal tuleb välja tuua kaks taandumise üldisemat põhjust, nii Akhter ja Choudhry (1993: 47) kui ka Boddewyn (1979: 25) kinnitavad, et väljumisel või taandumisel on nii väliseid ehk sunnitud põhjuseid, kui ettevõtte siseseid, näiteks juhtkonna otsustest lähtuvaid põhjuseid. Esineb ka juhtumeid, kus välismaine firma on müüdnud selleks, et päästa ettevõtte põhitegevust, isegi kui peategevus ei ole hetkel sama tulus, küll aga on juhtkonnal kindel soov jääda oma algse- ehk põhitegevuse juurde. (Boddewyn 1979: 23) Sisuliselt sarnaselt jagab lahkumise põhjuseid ka Reiljan (2004: 61), ettevõtted lahkuvad eelnevalt halvasti läbi mõeldud ja ebaõnnestunud rahvusvahelistumise otsuste tagajärjel või sihtturu keskkonna olemuse muutusest (kaasa arvatud valitsuse poolset sekkumised). Esimesel juhul on tavaliselt tegemist kogenematuses tekkinud halbade otsustest. Ka Crick (2004: 569) on samal arvamusel, olenevalt juhtkonnast võib ettevõtte teha otsuse koduturu kasuks, näiteks strateegiline valik kasutamaks ära kodumaiseid võimalusi, sest nähakse suuremat tuluvõimalust, kui eksporttegevuses. Seega ei oma välisturgudelt taandumine alati negatiivset alatooni, vaid võib viidata olukorrale, kus

ettevõtja tegi kasumi maksimeerimiseks strateegilise ressursside ümberpaigutuse turgude vahel. (Reiljan 2004: 63)

Oluline on vaadata ka sündmuste tausta, kas taandumine oli põhjustatud sisekliima muutustest (juhtkonna või strateegia vahetus) (Benito, Welch 1997: 10), ka Boddewyn (1979: 25) räägib juhtumitest, kus uute loodud välismaiste ettevõtete juhtide eesmärgid ei kattu emafirma omadega. Samas võib uuel juhtkonnal puududa isiklik seotus eelnevalt tehtud investeerimisotsustega. Samuti võivad vahetuda ka välise keskkonna tingimused näiteks muudatused seadusandluses, maksusüsteemis või uued riikide vahelised tollilepped. (Benito, Welch 1997: 10) Väliskeskkonna tingimused avaldavad otsest mõju juhtkonnale ja nende otsustele, kui leitakse, et turul tegutsemine nõuab liiga suuri materiaalseid või ajalisi kulusi, võib ettevõtte otsustada turule mitte siseneda või sealse tegevuse kiirelt lõpetada. (Vissak *et al.* 2013: 295) Poliitilisi ja sotsiaalseid takistusi on tekitanud ka erinevad aktiivsemaks muutund huvigrupid, näiteks looduskaitstjad, kaubandusühingud, kodanikualgatused. Antud otsuste taga võib paljuski peituda soov säilitada rahvusvahelise ettevõtte mainet laiemas perspektiivis, sellest võivad sõltuda ka edasised tegutsemisvõimalused uutel turgudel. Antud poliitilised ja sotsiaalsed põhjused esitavad firmadele nn mittemajanduslikke põhjuseid oma investeeringute ja tegevuse vähendamiseks välisurgudel, teiste sõnadega on tegemist väliste mõjuteguritega. Akhter ja Choudhry (1993: 49)

Vähene kasum ja majanduslik ebaedu ei pruugi olla ainuke taandumise põhjus, kuigi Boddewyn (1979: 22) on arvamisel, et majanduslikud tegurid on taandumise otsuste tegemisel ülekaalus, nendes kajastuvad enamasti pikaajaline ebaedu ja helgema tuleviku puudumine välisturul tegutseva üksuse suhtes. Maailmas ei saa olukordi ühe nurga alt vaadata, seega pole taandumised põhjendatavad ettevõtte suutmatuse või ebaeduga, vaid rolli mängivad ka makroökonomilised näitajad, olgu siin näitena toodud valuutakurss ja selle kõikumine. (Crick 2004: 575) Tavaliselt tehakse kokkuhoide, palgakärpeid ja koondamisi, kuid võib olukorrale läheneda ka tootevaliku muutmisega ning üritada mõningaste lisakulutustega haarata suuremat turuosa. Kui tegutsemisvaldkonnas ilmub uus tehnoloogia, mis on kasutuselolevast palju efektiivsem, muutuvad halduskulud suhteliselt

kõrgeks ja emaettevõttel on otstarbekam tüdarettevõtte osaliselt või täielikult müüa. (Benito, Welch 1997: 10)

Turgudelt taandumine ei piirdu ainult saadud kogemustega ja vigadest õpituga, sellest kogutakse ka informatsiooni, mis tulevikus võib viia oluliselt edukama taassisenemiseni. Omandatud andmete baasil teeb firma järeldused rahvusvahelistumise edust, hindab saadud teadmiste tähtsust ja kasulikkust ning hiljem otsustab, kas proovida uuesti või mitte. (Welch, Welch 2009: 571) Osad juhid ei soovi negatiivseid kogemusi meenutada ja neid hiljem õpetliku eesmärgina kasutada. Nii võib vajaminev informatsioon lihtsalt kaduma minna, ei toimu õppimise protsessi. (Reiljan 2004: 68)

Turult lahkumise otsus ei pruugi tulla üheselt, võib olla tegemist ka mitmeastmelise protsessiga, mille igat järku iseloomustavad uut tüüpi välised või sisemised mõjud ja vastukaja. (Welch, Welch 2009: 571) Pauwels ja Matthyssens (1999: 19) on seda isegi iseloomustanud kui kuue astmelist protsessi, mille käigus ettevõtja tabab oma nn valuläve ebaedu osas ning on sunnitud lõpuks välistegevust koomale tõmbama. Turgudelt taandumise otsuseid ei tohi vastu võtta kergekäeliselt, sest pikas perspektiivis on nad peaaegu sama olulised turule sisenemise otsused. (Akhter, Choudhry 1993: 47) Kui soovetakse uuesti rahvusvahelistumisele pöörduda, siis on tähtis, et kogutud informatsioon läbi töötatakse ja vajadusel ka erinevate teooriatega võrreldakse. (Welch, Welch 2009: 571; Vissak 2010(a): 565) Fletcher (2001: 28) tõdeb, et osaline taandumine võib olla teerajajaks pikemaajalisele edukäigule, tehakse kasulikud otsused vastavalt pikalt planeeritud strateegiale.

Oluliseks tuleb pidada sidemeid, mis on rahvusvahelisel turul tekkinud, neid võib nimetada ka ettevõtte mittemateriaalseteks varadeks. Taandumine võib kaasa tuua partnerite sõbraliku või vaenuliku lahkuminekku. Heade ning mõistvate suhetega taandudes on uue rahvusvahelistumise korral oodata kiiremat laienemist, sest on võimalik kasutada olemasolevaid tutvusi. (Welch, Welch 2009: 572; Benito, L. Welch 1997: 11) Javalgi ja teised (2011: 382) on toonud näitena GM taassisenemise Lõuna-Aafrika turule, kus olulist

abi osutasid olemasolevad sidemed vahendajate ja müügiagentide võrgustikus ning lisaks eelnevalt kogutud brändi tuntus.

Seotus turuga võib olla ka materiaalne, kui firmal on tegevusharule iseloomulikku vara või tootmisvahendeid. Mida väiksemad on pöördumatud kulud, seda kergem on langetada otsus taanduda välismaistelt turgudelt. (Benito, Welch 1997: 11) Olenevalt ettevõtte suurusest on ka erinevaid põhjusi turgudelt väljumiseks, näiteks Hamiltoni ja Chow poolt 1990. aastal välja antud raportis (põhines Uus-Meremaa ettevõtetel aastatel 1985-1990) on selgitatud, et paljud sulgesid/müüsid oma harukontoreid või tütarettevõtteid vajadusest säilitada emaettevõtte likviidsus (Benito, Welch 1997: 12). Suurettevõtted võivad kohati kaotada oma algupärase suunitluse ning seetõttu on neile kasulikum liigset administratiivkulu tekitavad tütarettevõtted müüa. (Benito, Welch 1997: 13-14)

Mida suurem on ettevõtte, seda suurem hulk inimesi töötleb läbi rahvusvahelistumisega seonduvaid protsesse ning samas ka otsuseid taanduda. See omakorda muudab lõplike lahenditeni jõudmise keerulisemaks, eriti kui on loodud eraldi välisturgude/eksporti osakond. (Welch, Welch 2009: 571) Väikefirmade puhul on see muidugi lihtsam, kuna suure tõenäosusega langetab otsuseid ainult üks inimene ning välisturgude jaoks pole ka eraldi osakonda loodud. Antud juhul on suur osa ettevõtjatest lahkumas juba kavatsusega tulla uuesti turule, kuid naasmine eeldab tavaliselt uut ettevõtte mudelit. (Welch, Welch 2009: 572)

Eemaloleku periood „Aeg maha“ rahvusvahelistelt turgudelt. Ettevõtted, mis plaanivad tagasi rahvusvahelistele turgudele asuda võtavad tavaliselt „aeg maha“ perioodi eemaldudes välisuruga tegelemisest. Antud juhul võib toimuda taandumisi äärmusest äärmusesse, kes katkestab kõik suhted ja kontaktid välisurudega, kes aga hoiab partneritega sidet, küll aga ei teosta äritegevust. (Welch, Welch 2009: 572-573) Eemaloleku aeg võib olla ettevõtete ja turgude lõikes varieeruv, nii esineb ka suhteliselt edukatel ettevõtetel välisurudelt taandumisi, kohati ka mitmeid kordi samal turul. (Vissak, Francioni 2013: 10)

Kuigi täpsemad uuringud puuduvad, siis võib eeldada, et mida kauem ettevõtte ainult koduturu piirides püsib, seda vähemtõenäoliselt ta üldse välisturgudele naaseb, isegi kui algselt oli kindel plaan seda teha. (Welch, Welch 2009: 573) Ettevõtete turult lahkumisega ei kao siiski kõik immateriaalsed ressursid, alles jäävad eelnevad kontaktid ja äripartnerid. Kui turul peaks tekkima positiivne muutus faktoris, mis eelnevalt sundis ettevõtteid lahkuma, siis nüüd on võimalik rakendada eelnevalt kogutud üldisi teadmisi turu kohta. Just need üldised teadmised ning immateriaalsed ressursid ehk tutvuste võrgustik julgustab ettevõtet naasma konkreetsetele välisturgudele. (Hadjikhani 1997: 17)

Antud perioodil peab toimuma olemasolevate kogemuste, mis on saadud eelneval ekspordi perioodil ning info, mis kogutud väljumisest ja seda põhjustanud tingimustest, analüüs ning töötlemine, sest tulevane taassisenemine on just nende teadmiste võrra muutunud. Enam ei toimu tegutsemist täiesti uuel turul. (Javalgi 2011: 381)

Positiivselt võib pikaajaline eemalolek mõjuda juhul, kui ettevõtte on väljunud läbi ebameeldiva kogemuse ning eriliste teadmisteta. (Welch, Welch 2009: 573) Negatiivse kogemuse puhul peab ettevõtte eesmärgiks seadma mineviku emotsioonidest ülesaamise ning samas tuleb ka jälgida, et turul ei esineks sarnaseid tegureid, mis viisid eelneva taandumiseni. Vastasel korral tuleb tegeleda ka nende probleemide lahendamisega. (Javalgi 2011: 385) Pikaajalise eemaloleku puhul aitab aeg unustada ja võimalikud on ka vahetused ettevõtte strateegias, kaasnegu need siis juhtkonna vahetuse või lihtsalt uute võtete kasutamisega. (Welch, Welch 2009: 573)

Juhul kui on toimunud muudatusi koduturu majanduskeskkonnas, näiteks on vähenenud nõudlus, siis on taas aeg hakata vaatama välisturgude poole. Muutused võivad kohati olla ainult ajutised ning sellisel juhul ei pruugi ettevõtte turult taanduda, vaid hetkeks seisata oma tegevuse. Seiskamise perioodil on muidugi küsimus, mida peaks ettevõtte tegema oma klientide ning töötajatega. Sellisel juhul peab ettevõtte rakendama otsuseid, mis võivad lühiperioodil kahjumlikuks osutuda, kuid pikas perspektiivis toovad kasu. (Akhter Choudry 1993: 53) Mida kindlameelsemad on juhtkond ja selgemad on taassisenemise eesmärgid, seda lihtsam on jõuda ka eesmärgini, tähtis on säilitada ja vajadusel täiustada firma

teadmistepagasit eelmisest perioodist. (Welch, Welch 2009: 573) Ka Kuivalainen ja teised (2012: 455) leiavad, et sõltuvalt ettevõtja võimekusest õppida eemaloleku perioodil taandumisest ja tehtud vigadest, võib tulemuseks olla hilisem välisturgudele taassisenemine.

Taassisenemise protsess võib olla tingitud nii ettevõtte sisestest kui välistest mõjuteguritest, strateegia vahetusest või uuenenud huvidest. Näiteks taassisenemist võib iseloomustada täpselt samade kriteeriumite alusel, kui esmakordset rahvusvahelistumist. (Welch, Welch 2009: 573; Vissak, Francioni 2013: 10) Lisaks maailmamajanduse muutuvale olukorrale ning eksportturu faktoritele mängivad siinkohal rolli firma seatud eesmärgid. Neid võivad omakorda mõjutada ettevõtte staatus ja maine koduturul, konkurentsi tase praegustel turgudel ning üldine konkurentsi intensiivsus vastavas tööstusharus üle maailma. Nende kõigi faktorite põhjal langetatakse otsus, kas minna uuesti rahvusvaheliseks või mitte. (Javalgi *et al.* 2011: 382) Paljudel juhtudel on rahvusvahelistumise strateegia muutus tingitud omanike või tegeva juhtkonna vahetusest. Nii võib juhtuda, kui firma ostetakse üles mõne kohaliku firma poolt, kuid ka välisinvestorid on tihti selliste protsessidega seotud. Firma ülevõtmisega kaasnevad tihtipeale täiendavad investeeringud ja uus juhtkond, kes toovad endaga kaasa ka teadmisi välisurgudelt ning omavad olemasolevaid kontakte ning sidemeid välisurgudel. Kõik see omakorda lihtsustab ekspordi taasalusamist. (Bell *et al.* 2001: 181)

Ekspordi mahtude kõikumine ning isegi peatumine võib olla tingitud ka ettevõtte müügitehnika või toodete eripärast, näiteks juhul kui on tegemist projektipõhiste müükidega. Tehniliselt võib ekspordi sidet pidada pikaajaliseks, kuigi reaalsed vajadused ning müügid toimuvad vastavalt kokkuleppele kliendi ja müüja vahel ning võivad kõrvaltseisjale tunduda ebakorrapärased, seeläbi jätta ka mulje mitmekordsest turgudelt taandumisest ning taassisenemisest. Projektipõhist müüki iseloomusavad tavaliselt kliendi soovidele vastavad integreeritud lahendused, eritellimuslikud projektid. (Owusu *et al.* 2007: 698)

Jälgida tuleks fakti, et eelneva kogemustepagasiga ettevõtte puhul peaks valmisolek rahvusvahelistumiseks olema suurem ning laienemine kiirendatud. Sõltuvalt eelmise perioodi rahvusvahelistumise tegevusest ning säilinud varadest peaks leiduma turge, kuhu on võimalik koheselt siseneda ning nendega kaasnevaid isikuid, keda uude laienemisprotsessi kaasata, mis omakorda vähendab oluliselt aja ja ressursikulu. (Welch, Welch 2009: 573; Vissak 2010(a): 566) Ettevõtte saab rahvusvahelistumiseks kasutada ka teiste loodud turge ja võrgustikke, näiteks mõne firma omandamise käigus. Emaettevõtte toodetud kaupa turustatakse juba väljatöötatud välismaistes jaotusvõrgustikes. (Bell *et al.* 2001: 182) Eelnev turukogemus ja kontaktid võivad anda ka negatiivseid signaale turule taassisenemise kohta, seda juhul kui eelneva rahvusvahelistumise käigus on selgunud sihtturu nõrgad küljed, mis pole taassisenemise ajaks muutunud. (Vissak, Francioni 2013: 10)

Eelpool kirjeldatust saab kokku võtta, et nii turgudel taandumine kui ka taassisenemine on rahvusvahelistumise protsessi tähtsaks osaks, mitte kõik ettevõtted ei tee läbi ainult kasvufaasi, vaid on ka stabiilseid töötamise perioode või hoopis langusi. Antud töö autor on järgnevas tabelis 2 kokku võtnud taandumise, aeg maha perioodi ja taasrahvusvahelistumise tunnused ning neid põhjustavad tegurid vastavalt antud seisukohti esindavatele teaduskirjanduse autoritele. Taandumine võib olla tingitud nii välismõjudest ettevõtte koduturul kui ka välisturul, samas peab silmas pidama, et iga langetatud otsuse taga on siiski ettevõtte juhtkond (v.a. juhul kui on tegemist sundvõõrandamise, pankroti vms).

Aeg maha perioodi tuleb autori nägemusel kasutada maksimaalselt õppimiseks ning ettevõtte strateegia ümbermõtestamiseks. Tähtis on näha enda tehtud vigu ning nendest õppida, loomulikult tulevad kasuks kontaktid ja informatsioon endistelt või hetkel passiivsetelt äripartneritelt. Oluline on saadud kogemus formuleerida teadmuseks ning selle põhjal edasisi otsuseid langetada.

Tabel 2. Turgudelt taandumise, aeg maha perioodi ja taassisenemise peamised tunnused ja põhjustavad tegurid peamiste teadusartiklite lõikes

	Tunnus	Põhjustav tegur	Peamised autorid
Taandumine	Ettevõtte müügimahtude vähenemine välisturul; ettevõtte eemaldumine välisturgudest; välisturgude käibemahu osakaalu vähenemine; välisriigis asuva osakonna sulgemine;	Negatiivsed välismõjud sihtturul; positiivsed mõjud koduturul; juhtkonna otsus kindlustamaks ettevõtte kodumaist haru; juhtkonna vahetus	Welch, Welch 2009; Benito, Welch 1997; Reiljan 2004; Crick 2004; Boddewyn 1979
Aeg maha periood	Tegutsemine välisturgudel on osaliselt või täielikult peatunud; ettevõtte analüüsib saadud kogemusi	Eelnev turgudelt taandumine; vajadus väärtuste ümberhindamiseks tulevikuperspektiivis	Welch, Welch 2009; Hadjikhani 1997; Javalgi 2011
Taassisenemine	Äritegevust jätkatakse eelnevalt olnud turgudel; äritegevust alustatakse uutele turgudele sisenedes	Negatiivsed välismõjud koduturul; positiivsed välismõjud sihtturul; omanike ringi või juhtkonna vahetus; olemasolevad kogemused; olemasolevad kontaktid	Welch, Welch 2009; Vissak, Francioni 2013; Vissak 2010(a)

Allikas: (Autori koostatud Welch, Welch 2009; Benito, Welch 1997; Reiljan 2004; Crick 2004; Boddewyn 1979; Hadjikhani 1997; Javalgi 2011; Vissak, Francioni 2013; Vissak 2010(a) põhjal)

Taassisenemisel võib ettevõtte seada endale mitmeid eesmärke, olgu siis selleks konkurentsist tulenevatest raskustest ülesaamine või päästmaks oma pöördumatuid kulutusi, mis on tehtud eelneval rahvusvahelistumise perioodil, näiteks investeeringud tootmis- või turustamisüksustesse. Selle alla kuulub ka vastava personali koolitamine, kes tegeleb kohapealse äri juhtimisega. Paljud ettevõtted näevad turgudele sisenemises võimalusi kasutada kohapealseid odavaid ressursse, ostes üles hetkel kasutuseta olevaid tootmishooneid või rakendades kohapealset kvalifitseeritud, kuid hetkel rakendamata tööjõudu.

1.3. Korduv mittelineaarne rahvusvahelistumine ja rahvusvahelistumise protsesside võrdlus

Rahvusvahelistumise protsesside uurimine on viimasel ajal tulemuseks toonud uue protsessi liigi nimelt mittelineaarse rahvusvahelistumine (Vissak 2010(a); Vissak *et al.* 2012) või isegi perioodiline/korduv mittelineaarne rahvusvahelistumine (*serial nonlinear internationalisation*). Mittelineaarset rahvusvahelistumist esineb ka ettevõtetes, kes ei ole tüüpilised projektipõhised eksportijad (Vissak, Francioni 2013: 960). Ka Axinn ja Matthyssens (2002: 445) kirjutavad oma töös, et uuemad rahvusvahelistumise teooriad peaksid olema suutelised hõlmama endas rahvusvahelistumise dünaamilist protsessi, lisaks ka erineva struktuuriga ettevõtteid, vaatlema mitmeid turge ning välisturuga seotuse vorme. Fletcher (2008: 953) leiab oma uurimuses, et ettevõtete rahvusvahelistumine ei ole pelgalt lineaarselt kasvav ja arenev protsess, vaid seda ohustavad ka turgudel taandumised, milles on kindlasti tähtis roll ka suhtevõrgustikel, omades suurt mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Mittelineaarne rahvusvahelistumine kõigi taandumiste ja taassisenemistega võib ettevõtte jaoks toimuda mitmeid kordi ja erinevate tsüklite pikkustega. Muutused rahvusvahelistumises võivad toimuda kõigil olemasolevatel turgudel (taandumine) kui ka uutel (leitakse laienemisvõimalusi). (Vissak *et al.* 2012: 295)

Tänapäeva rahvusvahelistumise protsesside uurimist tuleb vaadata väga laia pilguga, sest mõjutegureid on palju. See hõlmab endas mitmeid keerukaid õppimisprotsesse, turu teadmiste ja ressursside kombineerimist kodumaisel ja välisturgudel, nii ettevõtte siseste inimressursside kasutamist kui ka väliste võrgustike tundmist ja enda kasuks rakendamist. (Axinn, Matthyssens 2002: 445)

Mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul on ajalisi piiranguid küllaltki raske seada, väga keeruline on öelda, millise perioodi jooksul käsitleda eemalolekut või täielikku loobumist turust ning kas pärast seda on tegu ka taassisenemisega endisele turule või tuleks rahvusvahelistumist vaadata kui uut katset. (Welch, Welch 2009: 568) Bell ja teised (2001: 177) tõdevad, et ettevõtetel võib esineda väga kiire rahvusvahelistumise kasvu perioode, millele võivad järgneda seisakuperioodid või hoopiski suuremad kärped või taandumised.

Põhjuseid antud tegevusteks võib leida nii ettevõtte väliskeskkonnast, sisekliimast, ajendatuna koostööpartneritest või mõnest muust tingimuse muutusest. Vissak ja teised (2012: 294) leidsid, et erinevalt Uppsala mudelist ei pruugi ettevõtte rahvusvahelistumine alata just füüsiliselt kõige lähematest turgudest, ettevõtte tegutseb vastavalt tekkinud võimalustele ning esmane eksport võib toimuda oluliselt kaugematel turgudel. Johanson ja Vahlne (2013: 204) on samuti jõudnud arvamusele, et rahvusvahelistumisel ei ole enam partneri valikul esmatähtsaks mitte geograafiline lähedus, vaid pigem partnerettevõtte sobivus, ettevõttespetsiifilised karakteristikud peavad omavahel klappima.

Osade ettevõtete puhul võib rahvusvahelistumine või rahvusvahelistele turgudele müük olla juhuslik ja seda üsna pikka aega. Nimelt võib tegu olla tellimustööde täitmisega, mida täidetakse vastavalt kliendi nõudmistele. Sellisel juhul ei saa öelda, et ettevõtte oleks turult taandunud, pigem on tegemist ootefaasiga, ollakse koheselt valmis tellimusi täitma, juhul kui need tekivad. (Welch, Welch 2009: 568) Sellisel juhul võib rahvusvahelistumist mõjutada ka hind, kvaliteet ja hinna ja kvaliteedi suhe. Tihtipeale eelistavad kliendid madalamat hinda kvaliteedile, antud olukorras võib öelda, et turg ja selle tingimused põhjustavad rahvusvahelistumise peatumise või ootefaasi pikenemise. (Vissak, Francioni 2013: 960)

Mittelineaarselt rahvusvahelistuvad ettevõtted on kohati reaktiivse käitumismaneeriga, see tähendab, et nad reageerivad ja tegutsevad ainult siis, kui tekib sobilik ekspordivõimalus, vastasel juhul ise otsima ei asuta. (Vissak *et al.* 2012: 294) Vissak ja Francioni (2013: 953) kinnitavad, et projektipõhised või neist suuresti sõltuvad ettevõtted liiguvad rahvusvahelistel turgudel mittelineaarselt. Owusu ja teised (2007: 695) iseloomustavad projektidest sõltuvat ettevõtte tegevust kui protsessi, kus arendustöö, turundus ning lõpliku lahenduse elluviimine on vastavuses tellija vajadustele.

Welch (2005: 289) tõdeb, et projektipõhine rahvusvahelistumine ei ole teaduskirjanduses suurt tähelepanu saanud olenemata sellest, et üha rohkem tooteid ja teenuseid tarnitakse just antud meetodil. Osad uurijad on projektipõhist rahvusvahelistumist hakanud uurima hoopiski suhtevõrgustike kaudu.

Eduka projektipõhise rahvusvahelistumise aluseks on tihtipeale seotus ettevõtete võrgustikuga, siinkohal on kasu nii ametlikest (ettevõtete vahelisest) kui ka mitteametlikest ehk isiklikest sidemetest. (Owusu *et al.* 2007: 699) Welch (2005: 291) tõdes oma uurimuses, et võtmetähtsusega tutvused ning suhevõrgustikud ennetavad rahvusvahelistumist ning kui tegemist on projektipõhise rahvusvahelistumisega, siis suhevõrgustik jääb püsima ka pärast projekti lõppemist. Vissak ja teised (2012: 294) leidsid, et ettevõtte rahvusvahelistumisel olid abiks olemasolevad äripartnerid, kelle kaudu tekkis võimalus oma kauba ekspordiks uutele turgudele, näiteks võib nii juhtuda, kui kodumaise partnerettevõtte filiaal välisturul avaldab soovi koostööks. Sellisel juhul on olemasolevad suhted aidanud ettevõttel rahvusvahelistuda. (Vissak *et al.* 2012: 295) Johanson ja Vahlne (2013: 194) peavad ettevõtete vahelist suhtlust väga oluliseks, sest partnersidemete omavahelisel kombineerimisel ja ühendamisel moodustubki nn võrgustik. Sidemed erinevate osapoolte vahel on oma olemuselt kord tugevamad, kord nõrgemad, kuid see näitab, et on oluline olla võrgustiku osa, sest kontaktide ja sidemete olemasolu tagab tugeva konkurentsieelise nii kodu- kui ka sihtturul.

Mittelineaarne rahvusvahelistumine avaldub ka projektide vahelisel ajal. Müüjal ei ole kasulik pärast projekti täitmist lõpetada suhteid kliendiga. Eesmärk on pakkuda pärast tarnet ka järelhooldust, varuosi, konsultatsioone, väljaõpet jne. Pärast seda võib toimuda turule taassisenemine pakkudes algupäraseid kaupu või teenuseid. (Owusu *et al.* 2007: 700)

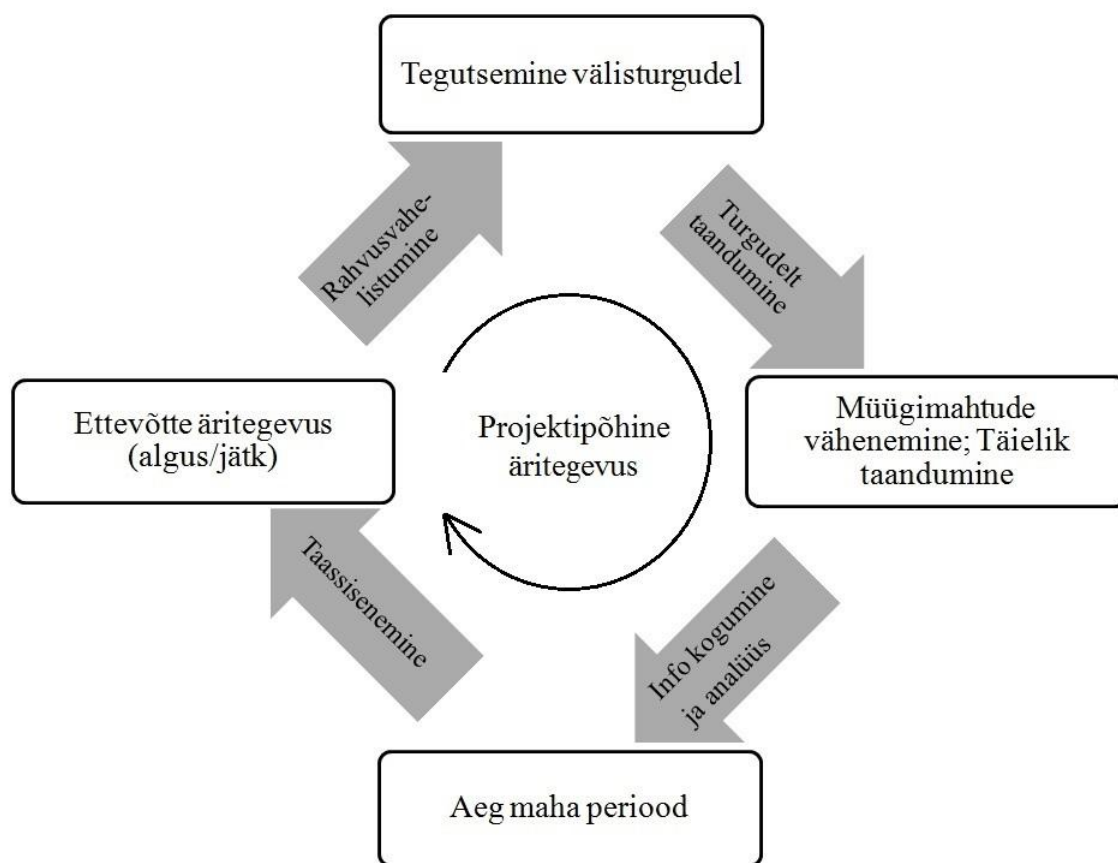
Mittelineaarse rahvusvahelistumise tunnuseid ei piirdu ainult projektipõhise rahvusvahelistumisega, mitmekordne turgudelt taandumine ja seejärel taassisenemine on omane ka ettevõtetele, kes tegelevad seeriatootmises olevate kaupade müümisega. Ettevõtted võivad liikuda rahvusvahelistele turgudele ja sealt taanduda mitmeid kordi järjest, samas pole ka välistatud, et osad turgudest omavad järjepidevat kasvu. (Vissak *et al.* 2012: 294) Ettevõtted ei lähtu tavaliselt oma tulemuslikkuse hindamisel turgude arvust, seega on põhjendatud juhtkonna otsus väljuda mõnest, kuid miks mitte ka kõigist välisturgudest, kui see peaks tõstma firma üldist toimetulekut ning mõjuma arengule positiivselt. (Vissak, Francioni 2013: 960)

Rahvusvahelistumisel on tihti peale abiks ettevõtte suhtevõrgustikud, need võivad muuta pöördumise rahvusvahelistele turgudele lihtsamaks. Johanson ja Vahlne (2013: 204) leiavad oma uurimuses, et ettevõtte puhul on väga tähtis rajada ja koordineerida läbikäimist suhtevõrgustiku osapooltega. Ettevõtte ja selle juhtkond peavad suutma suhtevõrgustikke hallata ning neid pidevalt töös hoidma ja täiendama, see on tänapäeva rahvusvahelise ettevõtte jätkusuutlikkuse alus (*Ibid.*) Suhtlus ning koostöö ettevõtte ning rahvusvaheliste partnerite vahel annab tavaliselt mõlemapoolset kasu, seda just võrgustike edasiarendamisel ka väljapoole konkreetset ärisuhet. Laiihaardelised võrgustikud on kasulikud tulevikuperspektiivis, võivad tekkida uued rahvusvahelistumise võimalused. (Fletcher 2008: 955)

Zhou ja teised (2007: 685) kinnitavad oma uurimuses, et suhtevõrgustikud pakuvad ettevõttele rahvusvahelistumise algfaasis kiireloomulist teadmiste kogumise protsessi ja õppimist ning seeläbi ka jõulisemat arengut. Näiteks võib partnerluse ja võrgustike olemasolu suuresti kompenseerida ressursilisi puudujääke. (Sharma, Blomstermo 2003: 748)

Järgnevatel joonistel (joonised 1, 2 ja 3) on ära toodud mittelineaarse rahvusvahelistumise elutsükli üks lõikudest, mis tegelikult iseloomustabki kokkuvõtvalt antud mudelit eripärasid (joonis 1). Algab protsess ikkagi ettevõtte esmakordsest rahvusvahelistumisest, kuid mudeli huvi on näidata välisurgudel tegutseva ettevõtte osalise või täieliku taandumise olulisust ning seda põhjendada.

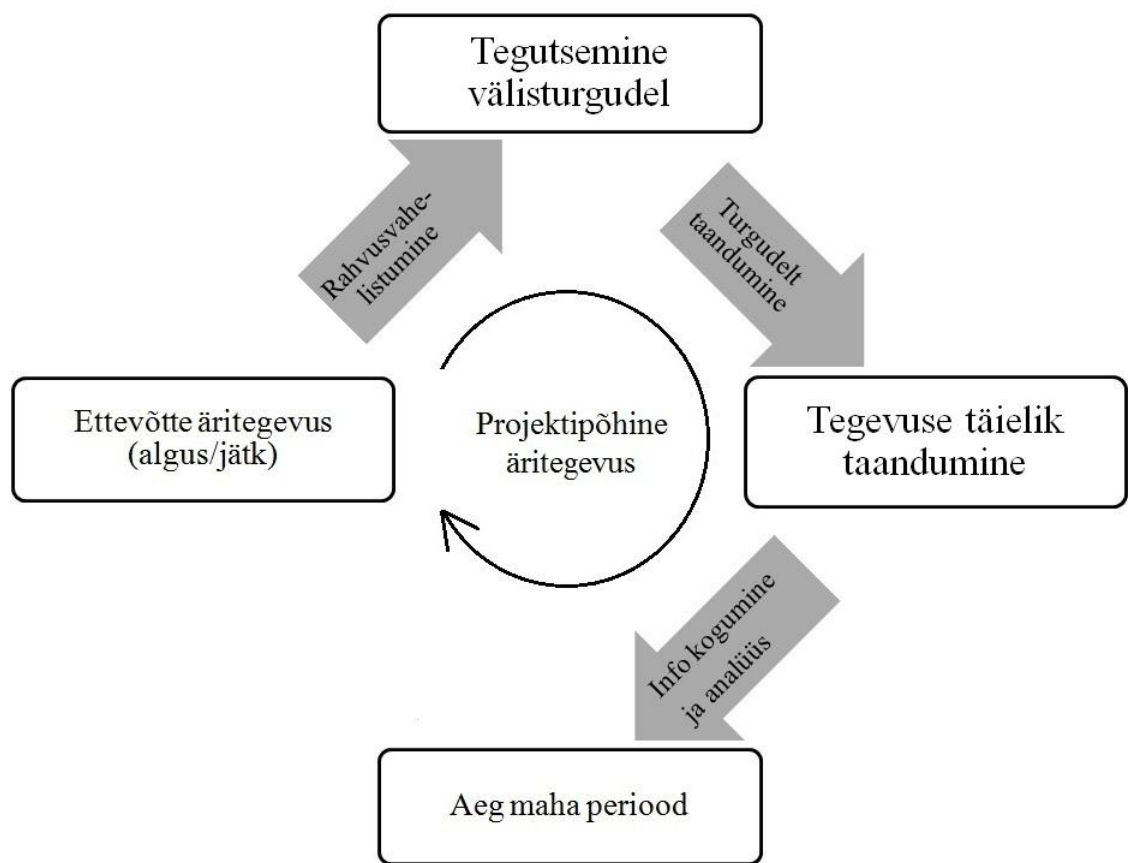
Tegutsemine välisurgudel võib toimuda nii ühel kui mitmel turul korraga, see sõltub paljuski ettevõtte eripärasest. Müügimahtude vähenemine ja välisurgudel tegutsemise osatähtsus võib muutuda väga erinevates mahtudes. Ettevõtte võib näiteks pärast negatiivset kogemust kogu tegevuse antud turul peatada ja seda lõplikult nagu on näidatud ka järgnevalt joonisel 2.



Joonis 1. Mittelineaarsetele rahvusvahelistumisele iseloomulikud protsessid ja areng. (Autori koostatud; Owusu *et al.* 2007; Welch 2005; Welch, Welch 2009; Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013)

Nagu eelnevalt sai välja toodud, siis rahvusvahelistumine on pidevalt ajas kulgev protsess ja öelda, et mõnele konkreetsele turule enam mitte kunagi ei siseneta pole kindlasti mõistlik, sestap on joonisel märgitud lõppfaasiks aeg maha periood, mis võib kesta aasta, kaks, kümme või tõesti ei siseneta antud turule enam kunagi.

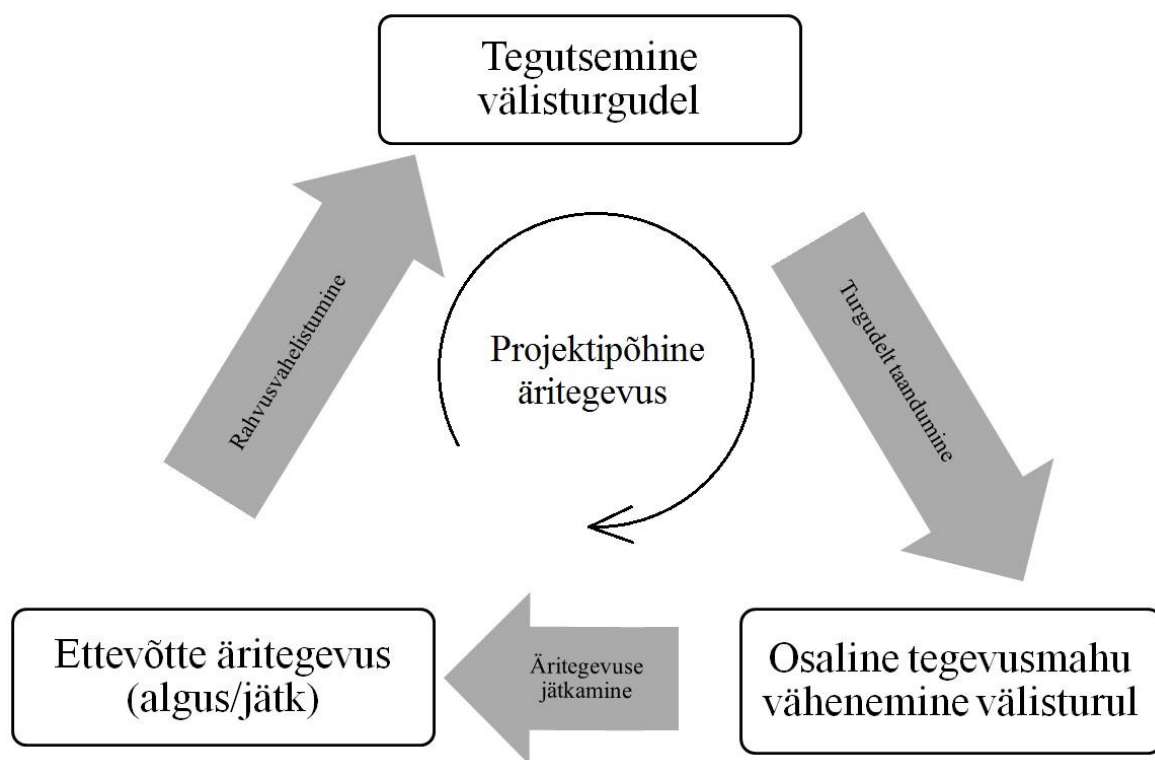
Teisalt võib leida ettevõtteid, kes vähendavad oma tegevusmahte osaliselt, selle taga võib seista mõne võtmekliendi kadumine, mõne toote sortimendist välja jäämine vms, aga ettevõtte toimib väliseturul endiselt edasi. Osalist taandumist väljendab hästi järgnev joonis 3.



Joonis 2. Lõplik turgudelt taandumine mittelineaarse rahvusvahelistumise raames. (Autori koostatud; Owusu *et al.* 2007; Welch 2005; Welch, Welch 2009; Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013)

Kolmel joonisel on märgitud ära ka projektipõhine äritegevus, täpsustada seda on küllaltki raske lähtudes protsessi iseloomust. Tehingute tingimused määratakse ära läbirääkimiste käigus ning rahvusvahelistumise korduvus või teisiti öeldes mittelineaarsus sõltub juba kauba/teenuse tüübist ja olemusest. (Owusu *et al.* 2007)

Kuna varieeruvusi tegelikkuses on lõpmatult palju, siis üheselt kõike kirja panna on raske, küll aga tuleb jälgida välisturgudelt saadud kogemusi ja teadmisi ning personali, kes sellega antud hetkel tegutses. Eemaloleku perioodi iseloomustab ümberkasvamine väliste või sisemiste mõjude tõttu ning lõpuks muutuste rakendamine taassisenemisel rahvusvahelistele turgudele. (Welch, Welch 2009: 574)



Joonis 3. Osaline turgudelt taandumine mittelineaarse rahvusvahelistumise raames. (Autori koostatud; Owusu *et al.* 2007; Welch 2005; Welch, Welch 2009; Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013)

Rahvusvahelistumise protsesside võrdlus. Ajaline võrdlus: Uppsala mudeli puhul on tegemist võrdlemisi aeglaselt kasvava ettevõttega, iga samm on kaalutletud ja läbi analüüsitud ning otsuste tegemisel kasutatakse paljuskki oma eelnevaid kogemusi. (Johanson, Vahlne 1977) Samu märke leiab ka mittelineaarse rahvusvahelistumise juures, kus lisaks algsele traditsioonilisele (Uppsala mudeli stiilis samm-sammulisele rahvusvahelistumisele) toimub mitmekülgne infotöötlus ka „aeg maha“ perioodil ning taassisenemise kaalumisel. (Johanson, Vahlne 1990: 11; Javalgi 2011: 381) Samas ei ole mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul nii oluline ettevõtte kohene rahvusvahelistumine, mõnedel juhtudel võib firma pikalt tegutseda koduturul, enne kui siseneb välisturgudele. Ka võib ettevõtte oodata sobivaid võimalusi projektide näol, kus konkreetne tellimus või

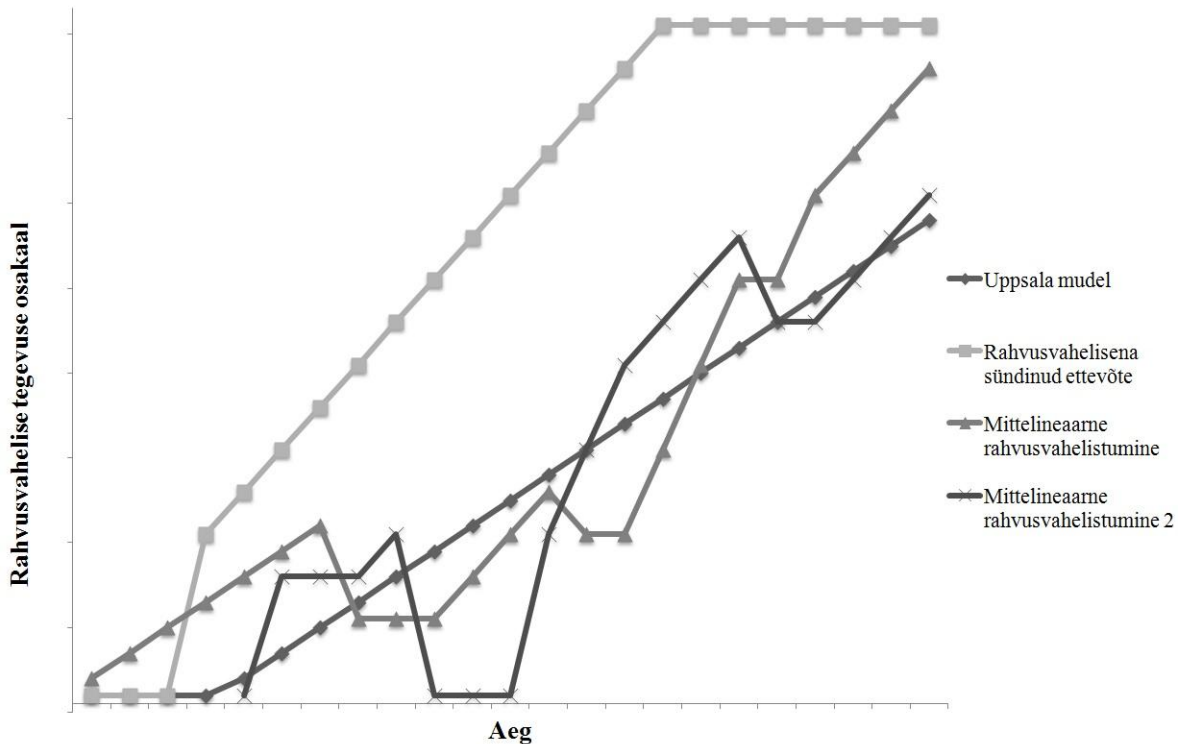
läbirääkimiste aeg pole fikseeritud. (Vissak *et al.* 2012) See aga ei tähenda, et mittelineaarse rahvusvahelistumise algaas ei võiks sarnaneda rahvusvahelisena sündinud ettevõttega, on „*born global*“ mudelis sõltuvalt kõrgemast riskitasemest ka ebaõnnestujaid ning seeläbi taandujaid. Rahvusvaheliselt sündinud ettevõtted alustavad globaalsena, enamasti loetakse sellise protsessi pikkuseks maksimaalselt kolme aastat, mil sisenetakse edukalt välisturule, ning nagu eelnevalt kirjeldatud, siis korraga vähemalt viiele välisturule. (Bell *et al.* 2001: 186).

Uppsala mudel ja rahvusvahelisena sündinud ettevõtte kujutavad endast rahvusvahelistumise algaasi kirjeldust, seega edasine tulevik ja ajalised määratlused on lahtised. Uppsala mudeli täitumiseks on ajapikku vaja jõuda välisturgudel müügiastutuste loomiseni ning lõpuks avada näiteks tootmisüksus ning sealt edasi juba järkjärguline laienemine kultuuriliselt erinevama taustaga turgudele, (Johanson, Vahlne 1977: 24) kui selline protsess toimib oluliselt kiiremini, näiteks kolme aastaga, siis võib rääkida juba rahvusvahelisena sündinud ettevõttest. (Fan Phan (2007: 1120) Rahvusvahelisena sündinud ettevõtet tuleb siiski vaadata ka pisut kriitilisema pilguga, osade firmade puhul võib mitteametlik arendustöö käia mitmeid aastaid enne ettevõtte ametlikku registreerimist ja rahvusvahelistele turgudele liikumist, seega võib ajaline piir jääda mudelis lubatust välja. (Hewerdine, Welch 2013) Mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul on ajalisi piiranguid küllaltki raske määratleda, sest otsused ja ettevõtte areng toimivad pigem välismõjude stiimulil. (Benito, Welch 1997: 8)

Järgnevalt on joonisel toodud välja autori kujutus rahvusvahelistumise mudelite käigust läbi aja. Kuna mudelite võrdlemisel on ühist skaalat väga raske leida, siis ühiseks kriteeriumiks on võetud rahvusvahelise tegevuse osakaal ettevõttes ehk abstraktne muutuja, mis hõlmab endas nii turgude arvu, eksportkäibe osakaalu kogukäibest ja võrgustike suurust. Joonise 4 eesmärk on illustreerida mudelite liikumise iseloomu ajas, mitte konkreetseid numbreid ning seda kõike võttes arvesse eelpool kajastatud teooriat.

Üle aja kasvab Uppsala mudel sarnase ühtse tõusuga ning samm-sammult, võrdluseks rahvusvahelisena sündinud ettevõtte, kus esmalt toimub plahvatuslik hüpe ekspordi suunas

(vt joonis 4) ning lähtudes esimese liikuja eelisest tulenevast konkurentsieelisest toimub ka kiirem kasv. (Oviatt, McDougall 2005: 36)



Joonis 4. Rahvusvahelistumise mudelite võrdlus ajateljel, arvestades rahvusvahelise tegevuse osakaalu kasvu ettevõttes. (autori koostatud)

Mittelineaarses rahvusvahelistumise mudelis kajastub elemente kahest eelnevast mudelist, algselt võib liikuda ettevõtte sarnaselt Uppsala mudeli või rahvusvahelisena sündinud ettevõttega, kuid pärast taandumist ning eemalolekuperioodi saab ettevõtte rakendada juba olemasolevaid teadmisi ning suhtevõrgustikke oma kasuks ning sellest ka plahvatuslikumad kasvud. Mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul on näha, et turgudelt taandumine võib olla osaline või täielik, äritegevuse peatumine välisturul on tavapärane nähtus ning selle ajaline pikkus on määratlemata, sõltub täielikult individuaalsest juhtumist. Samuti on näha, et mittelineaarsel rahvusvahelistumisel algab protsess nr. 2 hiljem kui teised mudelid, antud olukord illustreerib näidet, kus ettevõtte töötab koduturul ning vastavalt oma võimekusele

või võimaluse avanemisele siseneb alles rahvusvahelistele turgudele. (Vissak *et al.* 2013; Vissak, Francioni 2013)

Protseduuriline võrdlus: Uppsala mudelis on esmaseks eelduseks tegutsemine koduturul, kus firma oma äritegevusega alustab ning tööprotsesse kujundab, alles pärast seda suundub ettevaatlikult välisturgudele. Kõige loogilisemaks sammuks on naaberriigid või muud väikese tunnetusliku kaugusega turud, mida sarnasem on kultuuriline ning seadusandlik ja äriline taust, seda mugavam on äritegevust ümber kohandada. (Johanson, Vahlne 1977; Mura *et al.* 2011) Rahvusvahelisena sündinud ettevõtetelt ei eeldata eelnevat tegutsemist koduturul, aga ka ei välistata seda. Nende esimeseks sammuks peetakse üldse organisatsiooni loomist ja tehnoloogia või toote arendamist ning rahvusvahelistumise märgiks on sisenemine vähemalt viiele turule, kusjuures eksportkäive peaks algfaasis ületama 30% määra, kuigi kirjanduses räägitakse ka 25% (Kuivalainen *et al.* 2007) kogukäibest, hiljem peaksid osakaalud muutuma välisturgude kasuks. (Oviatt, McDougall 1994)

Mittelineaarse mudeli protseduurid hõlmavad esmalt samu meetodeid, mis Uppsala mudel või rahvusvahelisena sündinud ettevõtte, kuid koostades *ex ante* mudelit ei ole võimalik ennustada, mitmes sammus (taandumisest ja naasmisest) üks ettevõtte oma liikumisi teostab. (Vissak 2010(a): 564) Järgnevate sammudena võib mittelineaarset rahvusvahelistumist kajastada kui kiiremini arenevat Uppsala mudelit, mille järgnevad kasvud võivad olla suuremad ja ulatuslikumad olemasoleva teadmistepagasi võrra, leiab ka plahvatuslikke iseloomujooni sarnaselt rahvusvahelisena sündinud ettevõttele. Võrreldes Uppsala mudeliga on (korduvalt) mittelineaarselt rahvusvahelistuval ettevõttel konkreetsete turuteadmiste osatähtsus väiksema kaaluga. (Vissak, Francioni 2013: 960) Mis tähendab, et ettevõtte ei pühendu ainult ühe liini ajamisele, vaid on avatud erinevatele pakkumistele ja võimalustele erinevatel turgudel. Töö autor leiab, et see võib olla tingitud firma ja selle juhtkonna avatumast suhtumisest rahvusvahelistumisesse, taandumist ja taassisenemist võetakse kui äriprotsessi loomulikku osa. Mittelineaarse rahvusvahelistujal on turgudele taassisenemisel abiks eelnevalt loodud kontaktid ning võrgustikud. Tutvuste abil on

võimalik muuta rahvusvahelistumist kiiremaks ja mugavamaks, olgu tegemist järkjärguliselt areneva, rahvusvahelisena sündinud või mittelineaarse rahvusvahelistujaga.

Järgnevalt toob autor välja tabeli (vt tabel 3.), mis lihtsustab ajaliste ja protseduuriliste võrdlust erinevate mudelite lõikes. Mittelineaarne mudel on korduv, olenevalt ettevõttest ka tsükliliselt kasvav ja võib toimida mitmeid kordi sama aja jooksul, kui kujuneb välja lõplik Uppsala mudel või jõuab arengu lõpufaasi rahvusvahelisena sündinud ettevõtte. Lisaks esineb mittelineaarsete rahvusvahelistujate hulgas ettevõtteid, kes tegelevad projektipõhise äritegevusega, kus erinevate perioodide pikkus ja osatähtsus on väga kaoatilised ja vastavad partnerite vahel kokkulepitud tingimustele. (Owusu *et al.* 2007; Vissak *et al.* 2012)

Uppsala mudeli ettevõtte teiseks sammuks on esimesed eksporttehingud välisurgudele ning sealt saadud tagasiside analüüsimine uute plaanide väljatöötamiseks. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtetel käivad arengusammud tavaliselt üheaegselt, kuid võib välja tuua hüppelise rahvusvahelistumise, millega paralleelselt toimub ressursside kogumine ning nende jagamine vastavalt vajadusele, et teostada ja toetada müügitegevust. Mittelineaarne rahvusvahelistumine kas alustab rahvusvahelistumist, ootab õiget projektipakkumist või tegutseb edasi kodumaisel turul, erinevad variandid on võimalikud.

Kolmandaks alustab Uppsala mudeli esindaja kasutama välismaise agendi abi toote või teenuse turustamisel. Rahvusvahelisena sündinud ettevõttel on nüüd vaja hoida ja kinnistada enda esimese liikuja positsiooni, soovitatavalt otsida edasisi arengu- ja laienemisvõimalusi. Mittelineaarset rahvusvahelistujat võivad tabada tagasilöögid, kas osaline või täielik taandumine rahvusvahelistelt turgudelt.

Neljandaks ja viiendaks sammuks on Uppsala mudelis (rõhutan veelkord, et sammude vahel toimub aktiivne tagasiside analüüs) müügiga tegeleva tütarettevõtte loomine ja hiljem ka tootva tehase avamine. Edasiseks sihiks on juba turud suurema tunnetusliku vahemaa taga, ehk laienemise jätkamine. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte eesmärk on saada üle võimalikest takistustest ja probleemidest, mis kiire rahvusvahelistumise ja küllaltki riskantse tegevuse tulemusel võivad esineda. Peamine on pakkuda võimalikult kvaliteetset ja paindlikku lahendust, millega siseneda järjest suuremale arvule turgudele. Mittelineaarne

rahvusvahelistumine on tihtipeale nn seisvas vees, ehk ettevõtte jaoks on rahvusvahelistelt turgudelt aeg maha periood, toimub eelneva tegevuse analüüs ning edasise planeerimine.

Tabel 3. Erinevate mudelite võrdlus tabeli kujul

Aeg	Uppsala mudel	Mittelineaarne mudel	Rahvusvahelisenä sündinud ettevõtte
1. periood	Ettevõtte rajamine, oluline koguda siseturul enesekindlust.	Ettevõtte rajamine, tegutsemine siseturul / Rahvusvahelistumine, kogemuste kogumine	Tehniline tootearendus, ettevõtte rajamine
2. periood	Esimesed eksporttehingud välisturgudele, turuteadmuse kogumine	Eksporttehingud / Hoiakute kinnistumine ettevõttes, teadmistepagasi täitumine	Hüppeline rahvusvahelistumine, mobiilse ressursi kogumine ja rakendamine laialdastel turgudel
3. periood	Välismaise agendi abil toodete müümine, info analüüs	Rahvusvahelised äritehingud / Takistused turul, taandumine	Unikaalse ressursi kaitsmine / Esimese liikuja positsiooni kinnistamine
4. periood	Müügiga tegeleva tütarettevõtte loomine välisregiooni	Aeg maha periood, eelnevate perioodide analüüs / kohandumine uute turutingimustega	Võimalik ebaedu ja strateegia ümbermängimine / Äritegevuse jätk
5. periood	Tootmisharu rajamine välisregiooni	Välismõjude analüüs, strateegia ja uuenduste arendamine, plahvatuslik taassisenemine	Tegevuse jätkamine, võimalikud uued arendussuunad

Allikas: (Autori koostatud Welch, Welch 2009; Benito, Welch 1997; Vissak, Francioni 2013; Vissak 2010(a); Johanson, Vahlne 1977; Mura *et al.* 2011; Johanson, Vahlne 1990; Oviatt, McDougall 1994 põhjal)

Antud töös kajastatud teoreetilised mudelid on sobivad Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise protsesside kirjeldamiseks. Teadusartiklite rohkus tagab töö teoreetilise osa laiaulatusliku põhja, mille kombineerimisel empiirilise osaga on võimalik täita magistritöö eesmärk.

Antud töö raames näeb autor enim panustanud mudeli teoreetikutena kindlasti Jan Johansonit ja Jan-Erik Vahlne, kes oma rohkem kui kolmekümne aastase teadustöö käigus on algset (1977) Uppsala mudelit täiustanud ning kriitikale vastu seisnud, nende panuseks on kindlasti arengu kui dünaamilise protsessi kirjeldus. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte kontseptsiooni avamisel on suur panus Benjamin M. Oviatt'ile ning Patricia Phillips McDougall'ile (1994), kes tõid välja neli vajalikku ja piisavat tunnust, et määratleda mõni ettevõtte rahvusvahelisena sündinud kategooria alla. Edasised uurijad on nende töödele palju viidanud ning mudelit täpsustanud. Mittelineaarse rahvusvahelistumise ebakorrapärase käitumise ning mudeli analüüsi on välismaistest autoritest tugeva panuse andnud autorid Catherine L. Welch ja Lawrence S. Welch (2009), kes on ühte töösse koondanud nii taandumise, aeg maha ehk teadmiste analüüsi ja seedimise protsessi kui ka taassisenemise. Kindlasti on väga suure panuse andnud (korduva) mittelineaarse rahvusvahelistumise avamisel ka T. Vissak (2010), Vissak ja teised (2012) ning Vissak ja Francioni 2013.

2. JUHTUMIANALÜÜS MOODUL AS NÄITEL

2.1. Uurimismeetodi ja uuritava firma valik

Rahvusvahelistumise näol on tegemist keeruka protsessiga ning kvantitatiivsel hindamisel ei pruugi lõplik tulemus uurijat rahuldada. Ka Johanson ja Vahlne (2013: 205) tõdevad oma uurimuse lõpus, et rahvusvahelistumist on mõistlik uurida pigem ajaliselt pikas perspektiivis. Seeläbi on võimalik välja tuua strateegilisi otsuseid ning üldist konteksti, mis on tähtsad rahvusvahelistumise protsessist arusaamiseks. Taasrahvusvahelistumise uurimiseks soovitavad Welch ja Welch (2009: 575-576) samadel põhjustel kasutada juhtumianalüüsi, kus uuritakse ettevõtte tegevust pikema ajaperioodi jooksul ning kaasatakse uurimusse tausta selgitavad asjaolud. Ka Vissak ja Francioni (2013) kasutavad oma uurimuses sarnast lähenemist ning soovitavad ka edaspidised uurimustöid samadel alustel teostada.

Juhtumianalüüs tõestab ennast kasutoova uurimismeetodina ning teadustöodes kasutatakse seda üha enam. (Perren, Ram 2004: 94) Eisenhardt ja Graebner (2007: 25) peavad juhtumianalüüsi ning eriti mitmete juhtumitega analüüsi efektiivseks mooduseks loomaks uusi teooriaid, eriti tänu nendes sisalduvatele rikkalikele empiirilistele andmetele. Ka Welch ja Welch (2009: 575) leidsid, et rahvusvahelistumise keerukate protsesside kirjeldamiseks on parem kasutada juhtumianalüüsi, sest laiahaardelised uuringud ei suuda kirjeldada protsessi käigus langetatud otsuste tausta.

Juhtumianalüüsi lähenemine on eriti asjakohane uutes valdkondades ja sellest tulenev teooria on tavaliselt uuenduslik ning samades tingimustes kontrollitav. (Eisenhardt 1989: 532) Juhtumianalüüs võtab vaatluse alla protsessi, grupi, organisatsiooni, indiviidi või mõne muu subjekti/objekti. Võib lähtuda loogikast, et info kogumiseks ei uurita 100 objekti ühe tunni vältel, vaid ühte objekti saja tunni vältel. See muidugi ei tähenda, et

juhtumianalüüs peaks piirduma ainult ühe juhtumi uurimisega, teiste lisamine annab uurimusele laiahaardelisema tausta ning üldistusvõime. (Woodside, Wilson 2003: 493)

Antud töö autor leiab, et juhtumianalüüs on just sobiv rahvusvahelistumise protsesside kirjeldamiseks, kuna tegemist on veel paljuski katmata valdkonnaga. Juhtumipõhine analüüs on kasulik ka oma paindlikkuse poolest, võimaldab kombineerida olemasolevaid teooriaid antud vaatlusest saadud andmetega. Vajadusel kasutada antud uurimismeetodeid uuel subjektil ning saadud andmete töötlemisel lisada teooriale uusi mooduleid või süvitsi minevaid kihte. (Vissak 2010(b): 370-371; Zainal 2007: 1-2)

Juhtumianalüüs koosneb üksikasjalikust uuringust, mis pakub nii konteksti kui ka protsessi enda analüüsi lähtudes uurimise all olevast teemast. (Johnston *et al.* 1999: 203) Analüüs hõlmab endas tavaliselt kolme komponenti, juhtumi vaatlust, mille käigus uuritakse üldist tausta ja juhtumi olemust, juhtumis osaleva inimese või inimeste küsitlemine ning viimaks saadud andmete analüüs ja vajadusel lisauuringute läbiviimine. (Woodside, Wilson 2003: 498)

Intervjuud on hea võimalus koguda informatiivseid empiirilisi andmeid, eriti, kui uuritav nähtus on lünklik ehk episoodiline. (Eisenhardt, Graebner 2007: 28) Autor leiab, episoodilisust esineb rahvusvahelistumises kindlasti, eriti arvestades et langetatavad otsused ei toimu kindlal ajal ning makromajanduse välised tegurid omavad samuti ebaregulaarset mõju. Negatiivse küljena jääb intervjuudest muidugi kõlama intervjuu andja subjektiivne lähenemine olnud protsesside kirjeldamises ning nende mõjudes. (*Ibid.*) Johnston ja teised (1999: 208) peavad intervjuu tugevuseks omadust läheneda uurimisteenale otse ning täpsetes piirides ning saada inimeste käest tajutavaid järeldusi, negatiivse poole pealt toovad aga välja ebatäpsuse tingituna halvast mälust, ehk kõiki sündmusi ei mäletata täpselt, samuti peab intervjuu küsimustik olema hoolikalt läbi mõeldud ning vastajad võivad olla kallutatud, andes küsijale sobivaid vastuseid või sotsiaalselt vastuvõetavaid vastuseid.

Juhtumi uurimismeetodi tugevad küljed: on võimalus, et antud meetodi kasutamise raames leitakse täiendusi hetkel olemasolevatele teooriatele, kuna kasutatakse mitmete erinevate

juhtumite andmeid ning teooriaid või sama juhtumi erinevatest perspektiividest kogutud andmeid. Teiseks positiivseks küljeks saab lugeda andmete kontrollitavust ning hüpoteeside testitavust, sest andmete kogumisega on tegeletud uurimise ajal, seega nad on reaalsel kujul juba olemas. Kuna vaatlejad/uurimuse teostajad on teooria loomisel ja andmete kogumisel väga lähedalt protsessiga seotud, siis tõenäoliselt on ka empiiriline paikapidavus tagatud. (Eisenhardt 1989: 546-547; Zainal 2007: 4)

Negatiivse külje pealt toovad kriitikud välja tulemuseks saadud mudelite keerukuse. Kogutud andmeid on nii palju ja tekib kiusatus need kõik teoorias kajastada, mis omakorda muudab võrdlemise järgmiste juhtumitega raskeks, sest samade andmete kogumine võib uues olukorras osutuda võimatuks. Ka võib saadud teooria või lahendus jääda liiga olukorrakeskseks või kitsale valdkonnale orienteerituks. (Eisenhardt 1989: 547; Zainal 2007: 5)

Antud töö autor arvab, et juhtumianalüüsi läbiviija võib uurimuse läbiviimisel tulemuse enda kinnisideeks muuta, seeläbi nähes seoseid kohtades, kus neid tegelikult pole ja luues sellega teoreetilise ja empiirilise osa vahel ebapädeva paikapidavuse. Selle vältimiseks tuleks lähtuda rangelt ette antud juhustest töö koostamisel ning hinnata kirjutatud kõrvalseisja pilgu läbi. Tähtis on teoreetilise ja empiirilise osa koostöös leida vastus töö sissejuhatuses püstitatud eesmärgile.

Järgnevalt esitab autor lühikokkuvõtte juhtumiuuringu läbiviimisel tehtavatest sammudest, mis siiski ei pruugi iga juhtumi puhul vastata täpselt samadele punktidele. Olenevalt juhtumist võib esineda takistusi (näiteks on uurimuse läbiviijale kättesaamatud andmed ettevõtte aruandlusest, kuna ettevõtte poolt on toimunud ebapädev arhiveerimine, intervjuu ettevõtte võtmepersonaliga on võimatu, kuna inimene on surnud) ja eripärasid, mis on iseloomulikud just konkreetsele uurimusele, küll aga on võimalik puudujääke kompenseerida erinevate lahenduste kasutuselevõtmisega: (Eisenhardt 1989: 533)

- Alustamine – uurimisprobleemi püstitamine, võib koostada ka esmase konstruktsiooni
- Juhtumite valimine – ei täpsustata teooriaid, vaid ainult juhtum või valim
- Uurimismeetodite täpsustamine – valitakse soovitatavalt eri vaatenurkadest uurimismeetodid
- Valdkonda sisenemine – toimub eelnevalt valitud uurimismeetodite abil andmete kogumine
- Andmete analüüs – juhtumisisene analüüs, tutvustab andmetega ja võivad tekkida esialgsed teooriad
- Hüpoteesi(de) koostamine – loogiliste järelduste loomine andmete analüüsimisel, otsitakse vastuseid küsimusele „miks“
- Võrdlus kirjandusega – otsitakse nii kattuvaid kui vastandlike järeldustega kirjandust
- Lõpetamine – protsess lõppeb, kui juurde saadav teave on ammendunud

Juhtumianalüüs sai autori poolt valitud antud töö empiirilist osa täitma, kuna on parimas vastavuses magistr töö probleemipüstitusele ning võimaldab rohkeimal määral iseloomustada rahvusvahelistumist kui protsessi. Kuna rahvusvahelistumist on raske analüüsida, siis antud lahendus on autori jaoks parim, kus on võimalik kombineerida nii kvalitatiivseid (intervjuu) ja kvantitatiivseid (väljavõtted aastaaruannetest) andmeid. Oma töös kajastan ühte ettevõtet. Kaks intervjuud on tehtud Moodul AS juhataja hr. Leonhard Karpatsiga 23.02.2012 ja intervjuu kestis 38 minutit ning täiendav intervjuu sai läbi viidud 9.04.2014, mis kestis kokku 42 minutit.

Viimase intervjuu käigus keskendus autor peamiselt 2012. ja 2013. aasta sündmustele ning tulevikuplaanide uurimisele, samuti täpsustas autor eelnevast intervjuust puudu jäänud, kuid antud töö jaoks olulisi detaile. Mõlemad vestlused on lindistatud ning hiljem ümber vormistatud kirjalikule kujule (Lisa 2, Lisa 3). Intervjuud on võetud ainult hr. Karpatsi käest, kuna tema on firma loomisest kuni tänapäevani olnud ettevõtte tegevjuht ning ka üks omanikest. Hr. Karpats on isiklikult langetanud Moodul AS äritegevuses tähtsad otsused

ning seetõttu oskab firma eelnevaid perioode ja tulevikuvaateid kõige paremini iseloomustada.

Arvandmed majandusaasta aruannetest kajastavad Moodul AS'i perioodi 2003-2012, kahjuks puudus ligipääs varasematele detailsetele majandusaasta aruannetele, mis kajastaksid antud töö jaoks olulist infot (müügitulude laekumine turgude lõikes). Puudulik aruandlus oli hr. Karpatsi sõnul tingitud ebapädevast raamatupidajast, kes vahetati välja perioodil 2003-2004. Seetõttu on antud töö kontekstis arvandmetega illustreeritud eelpool mainitud periood.

Ettevõtte leidmiseks rakendas autor eelnevaid lühiküsitlusi ettevõtte juhtidele ning tutvus kättesaadava ajaloomaterjaliga ning majandusaasta aruannetega. Konkreetne ettevõtte sai uurimise alla valitud tänu antud töö jaoks sobilikele iseloomujoontele: tegemist on kodumaisele kapitalile rajatud ettevõttega, mis on tegutsenud praktiliselt Eesti riigi taasiseseisvumise algusest ning on oma tegutsemisaja vältel teostanud rahvusvahelisi tehinguid mitmetel turgudel. Samuti on ettevõtet juhtinud üks isik loomisest alates kuni tänapäevani, autoril oli võimalus asjakohane info saada tervikuna ühe isikuga vaatenurgast.

Järgnevalt tutvustab autor töös ettevõtte rahvusvahelistumise ajalugu ning selle eripärasid. Täpsemalt on vaatluse all seonduv esmase rahvusvahelistumisega, välisurgude analüüs turgude lõikes, taandumised ning nende põhjused, rahvusvahelistumist mõjutavad tegurid.

Empiirilises osas analüüsi all olev ettevõtte Moodul AS on Valga lähedal tegutsev metallitööstusettevõtte, mille peamiseks tegevusvaldkonnaks on masinaehituslike detailide, ehituslike teraskonstruktsioonide ning PVC hallide tootmine. Ettevõttel on kaks omanikku, üks juriidiline isik ja teine eraomanik ning põhineb puhtalt Eesti kapitalil. Hr. Karpats: „Firma on puhtalt Eesti kapitalil põhinev, lihtsalt on kaks omanikku ehk MARU AS Tallinnast ja mina.” Ettevõttele on tehtud mitmeid pakkumisi välismaalt, et ettevõtte ära osta, nii täielikult omandada kui ka ainult osalust. Autori küsimuse peale vastas hr. Karpats: „Jah on, eriti just Norrakate poolt, kellele me praegu tooteid pakume, neil on huvi olemas.

Ka üks Soome firma on huvitatud, nendega oleme ka pikemalt koostööd teinud. Pole huvitatud täielikult tehase ostmisest, aga osalusest.”

Moodul AS on välja kasvanud EPT neljandast töökojast, mis juba Nõukogude Liidu ajal tootis masinadetaile, viilhalle, kaarhalle ja muid ehituskonstruksioone. Liidu lõpuperioodil alustati mõningal määral koostööd välisriikidega, näiteks Soome Juko firmaga, kellega koostöös valmistati külvikuid. Eestis pandi külvikud kokku ning toodeti kõik metallosad ja samal ajal tulid Soomest tähtsamad ja detailsemad plastikkomponendid, mahu järgi oli plastikdetaile umbes 2/3 ning metallosi vastavalt 1/3. Hr. Karpats: „*See oli üleliiduline programm, aga näed liit lõppes ära. Pidime tegema hakkama kuni 1000 tükki aastas ning hind jäi sellel tootel kuskil Belarus traktori hinna kanti, ehk siis päris suur toodangu maht oli planeeritud, aga sinna ta jäi.*” Kui oli näha, et traktorite ja masinaehitus enam piisavalt kasumit ei tooda, siis alustati ka Soomes viilhallide ehitust. Põhimõtteliselt oli tegemist alltöövõtuga, kus detailid valmistati Eestis ning pärast käidi ise ehitisi kohapeal kokku monteerimas.

2.2. Moodul AS rahvusvahelistumine

Moodul AS. 1992. aastal asutati aktsiaselts, mis oma sisult jäi sarnaseks, endiselt tegeleti ehituskonstruksioonide tootmisega ning samal ajal toimis kõrval ka masinaehituslik pool, seda vastavalt vajadusele, kui tekkisid tellimused, siis need ka täideti. Kodumaine turg oli Moodul AS tüüpi (suure võimsusega tehas) ettevõtte jaoks küllaltki kitsas ning seetõttu hakkas pärast aktsiaseltsi loomist Moodul AS koheselt tegelema ekspordiga, hr. Karpats: „*Siis ei olnudki kodu midagi toota eriti. Mõned üksikud väiksed ehituskonstruksioonid, või mingid eritellimuse asjad. Ikkagi eksport oli see põhiline. Mahud küll olid väiksed, võtame näiteks 1993. kui hakkasime pihta umbes kolme miljoni krooniga ...*“

Edasine eksport Soome toimus juba Nõukogude Liidu ajast saadud kontaktide toel. Soomes tekkis Moodul AS toodangu järgi nõudlus, ning tuttavate kaudu soovitati Eesti firmat ka edasi ja seeläbi sai firma endale järjest uusi kliente ja äripartnereid, tekkisid suhtevõrgustikud, algselt läbi soovitude, mis lõppesid paljuski tehingutega ja Moodul ASi rahvusvahelistumise kasvamisega. Sama tendentsi on firma näidanud ka suhtluses ja

äritegevuses Norra turul. Toimus suusõnaline soovitamine ja kontaktide vahetamine, kuid lepingud allkirjastati siiski näost näkku. Küllaltki tavaline oli ostjatel soov käia Eestis kohapealset tootmist uurimas, kas selleks et veenduda kvaliteedis või kontrollida üle tootmismeetodid ja lahendused.

Edasi toimus ettevõttel küllaltki rahulik rahvusvahelistumine, peamiselt keskenduti Skandinaavia turgudele. Vastavalt tekkinud võimalustele ja oma võimekusele täideti ka projektipõhiseid lahendusi mujal turgudel. Ettevõtte juhtkond on rahvusvaheliste turgude kõrvalt kogu aeg tähtsal kohal hoidnud ka siseturgu.

Vene kriisi ajal Moodul AS suuri tagasilööke ei kannatanud, pigem oli tegemist kasvuperioodiga. Kuna toona oli ettevõttel ekspordipool küllaltki suure osakaaluga, ei toodetud Eestisse ja Venemaale, vaid Skandinaaviamaadesse ja seal oli kriisi mõju olematu või minimaalne. Hr. Karpats: „... *pigem oli nii, et me tegime kuskil 60% kasvu Vene kriisi ajal.*” Selle taga olid mõningasel määral alanenud toormehinnad ning ettevõtte valitud tasakaalukad rahvusvahelistumise meetmed. Kaasa aitas ka juba tekkinud suhtevõrgustik Skandinaaviamaades.

Negatiivset välismõju avaldas siiski viimane majandussurutus, millega kaasnes langus nii tootmises kui käibes, tootmismahdade vähenemine oli muidugi tingitud vähesest nõudlusest, mitte vastupidi. Tellimuste arv vähenes oluliselt ning kehvade oludega kaasnes ka vajadus teha kärpeid, üritati vähendada palgafondi ning tõsta ettevõtte tootlikkust, hr. Karpats: „*Eelnevalt aga oli meil personali arv kaunis suur ja samas oli palju probleemikaid inimesi. Kes ikka ei tahtnud tööd teha, siis me lubasime neil ära minna.*” Räägitud langus töötajate arvus kajastub ka lisas 1, kust on näha, et 2008. aastal on olnud 57 töötajat ja aastal 2009 48, see tähendab, et töötajate arv ettevõttes vähenes ligikaudu 15 % võrra.

Hr. Karpats nentis, et kriisist aitas üle saada eelnevalt kogutud ressursside reserv ning üks osa targast majandamisest oli ka konservatiivsel palgapoliitikal. Hr. Karpats: „*Meie hoidsime kaunis konservatiivset palgapoliitikat. Kui kõrvalfirmas kasutati loogikat, et kõigil läheb hästi, siis tõstame palka kaks korda, siis meie ei tõstnud 2 korda, vaid 20%. Lähenesime tasa ja targu. Samas aga hoidsime ka oma töölisi siis täispalga peal, kui*

tegelikult oli päevas ainult 4 tundi tööd. Said oma elamisraha ikkagi kätte.” Surutise perioodi iseloomustavad ka Moodul AS müügitulu langus, näha on, et müügitulu langus oli ligikaudu 60%, kodumaine müük langes isegi 75%. Aastal 2009 oli peamiseks turuks Norra ehk eksport, mille osakaal oli ligikaudu 55% müügituludest, kuid aastaks 2010 oli koduturg Moodul ASi jaoks taastunud, müük Eestisse andis üle poole kogutuludest kuigi kogutulude kasv oli kõigest ligemale 13%. (vt Tabel 4). 2011-2012 aastatel oli Moodul AS saavutanud peaaegu surutise eelsed müügitasemed ning töötajate arv on samuti kasvanud samale pulgale (Lisa 1; Tabel 4)

2012 aasta seisuga oli Moodul AS sisenenud ka Venemaa turule, seda MARU AS kaudu, mis avas koostöös vene kapitaliga Moskvasse müügiesinduse. Hr. Karpas: *„Paar kolm projekti iga aasta on läinud, praegu loodame, et hakkab rohkem minema, sest Moskvas on olemas oma esindus. Meie paneme rõhku PVC hallidele, teised kontserni osad panustavad muudele asjadele.“* Kui esimese intervjuu ajal oli hr. Karpats Venemaa turu osas vägagi positiivselt meelestatud, siis järelintervjuu käigus selgus, et Venemaa turg on Moodul ASi juhataja jaoks oma perspektiivi kaotanud. Turul on väga suured sisenemisbarjäärid, mistõttu on üksiküritamine väga kulukas ettevõttele. Samuti on takistuseks ärikultuurilised erinevused, hr. Karpats Venemaa turust jätkuintervjuus: *„Ei ole ja ei ole kavaski. Siis peab selleks tegema eri osakonna ja tegelema selle turuga. Meie puhul ei ole mõttekas. Las MARU tegeleb. Nad on suuremad ja tugevamad ning sidemed on juba sees. Meil ei ole mõtet üksinda hakata pingutama.“*

Samal seisukohal on hr. Karpats ka Läti turuga. Sinnagi on Moodul AS sisenenud läbi MARU AS Lätis loodud tütarfirma, kellele tehakse ehitustöödele allhankeid. Läti turg on impordi osas väga kaitsval seisukohal, üritavad toetada sisemajanduse arengut. Hr. Karpats: *„Ka Läti kaitseb näiteks oma turgu, mitte nagu Eesti, siin on turg täitsa avatud. Sellepärast peabki Läti firma olema.“*

Tabel 4. Müügitulu tuhandetes eurodes, Moodul AS, kajastatud turgude lõikes ja protsentuaalselt

Moodul AS müügitulu turgude lõikes										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	1004,2	1273,2	1189,3	1017,3	1297,2	1061,2	268,0	1001,5	2661,9	1187,2
	51,6%	53,1%	45,4%	32,4%	31,6%	25,4%	16,3%	53,7%	67,3%	38,3%
Rootsi	360,5	666,5	812,4	736,4	1443,8	1314,2	201,7	45,3	0,0	0,0
	18,5%	27,8%	31,0%	23,4%	35,1%	31,5%	12,2%	2,4%	0,0%	0,0%
Soome	304,3	255,8	473,7	675,2	1026,9	1253,8	273,0	142,7	107,1	388,9
	15,7%	10,7%	18,1%	21,5%	25,0%	30,0%	16,6%	7,7%	2,7%	12,5%
Norra	246,2	200,6	143,1	712,8	342,7	543,3	904,9	674,9	927,1	1495,3
	12,7%	8,4%	5,5%	22,7%	8,3%	13,0%	54,9%	36,2%	23,4%	48,2%
Läti	28,0								261,5	31,0
	1,4%								6,6%	1,0%
Valgevene	1,2									
	0,1%									
Saksamaa			1,7							
			0,1%							
Kokku	1944,5	2396,1	2620,2	3141,7	4110,6	4172,5	1647,5	1864,4	3957,6	3102,4

Allikas: (AS Moodul majandusaasta aruanne 2004-2012, autori koostatud)

Moodul ASi peamiste tugevustena toob hr. Karpats esimeses intervjuus välja tootmisprotsessi kompaktsuse. Nimelt toimub ettevõttes tooraine töötlemine algusest lõpuni ühe katuse all, seega protsessi lõppedes on olemas valmis detail, mis vajab ainult kohapealset paigaldust. Küll aga tõdeb hr. Karpats: „*Ehk veel logistiliselt saaks parandada olukorda, aga hea on see, et teeme algusest lõpuni kõik ise. See kindlasti teeb toote kvaliteetseks*”. Alltöövõttu mitte kasutades välistab või kindlasti vähendab ettevõtte praakdetailide osakaalu, kus detailide omavahelised ühenduskohad ja liigendid ei klapi

vms. Tellides detaile mõne teise firma käest on alati oht, et jooniseid loetakse valesti või läbirääkimiste käigus tekib ebakõla ning muud probleemid. Hoides kogu tootmisprotsessi ühes kohas on võimalik seda pidevalt jälgida ning vajadusel parandada. Kuna väljast tellitud detailid on kohati kallimad, iga tootja lisab oma marginaali, siis aitab ise tegemine ka hinda konkurentsivõimelisena hoida, hr Karpats: *„Praegusel juhul on omahind madalam, kui oleks sisseostetud juppide puhul. Eks igaüks paneb oma kasumi otsa.”*

Moodul AS omab enda projekteerimismeeskonda ning üldine tehnoloogia on aastatega välja kujunenud, siis tänu sellele on firmal väga suur reageerimiskiirus, väiksemate projektidega on võimalik juba järgmisel päeval tootmist alustada. Kui veel 2012 aastal oli juhataja sõnul Moodul AS tehnoloogia poolest väga heal järjel, siis jätkuintervjuu käigus peab mees tunnistama, et osad projektid on jäänud täitmata, kuna ettevõtte ei suuda konkureerida automatiseeritud masintootmisega, hr. Karpats: *„Liini pealt jookseb ikkagi toode pidevalt ja kui meie peaksime käsitsi tegema ja koostama ning käsitsi üle keevitama, siis me ei jõua. Protsessi ajavahe on ehk kümnekordne. Küsimisi on palju olnud, aga meie oma hinnaga masina vastu ei saa.”*

Praeguseks tegutseb Moodul AS ilma omapoolse müügi- või ekspordijuhita, ettevõtte otsis endale sobivat inimest, kuid kahjuks ei leitud sobivat kandidaati. Ettevõtte kontor ja tootmine asub Valga külje all, mis on Eesti mõistes suurematest tömbekeskustest küllaltki kaugel ning see saigi takistuseks. Hr. Karpats: *„Praegu me oleme läinud seda teed, et Eestimaine turu-uuringu firma teeb meile tööd.”* Partnerettevõtte töötab Skandinaavia turgudel ning tegeleb peamiselt PVC hallide turustamisega, väiksemal määral pakub ka ehituskonstruksioone.

Areng turgude lõikes. Rootsi. Moodul AS omas Rootsis lepingulist partnerit, kellele tarniti peamiselt PVC halle. Ettevõttel oli kokkulepe, et konkurentidele nad oma toodangut ei müü. Alates 2003. aastast on turg liikunud tõusvas trendis (väikeste eranditega 2005-2006 ja 2007-2008), (vt Tabel 4) koos majandussurutisega kaasnes müükide langus Rootsi turul, see oli tingitud sealse ettevõtte eripärast, hr. Karpats: *„Nad enam eriti ei telli, kuna nende firma osutas renditeenust, ehk 80% rentisid ja 20% müüsid, seega praegu on neil*

laod täis, kui majanduslangus oli, siis toodi palju renditud kaupa tagasi ning täna meie leping edukalt ei toimi.“ Alates 2011. aastast on tegevus Rootsi turul täielikult peatunud, selle põhjuseks olid erimeelsused partneriga. Tõusnud pahameel ja lahkarmused takistasid edasist koostööd ning praeguseks on eksport Rootsi peatatud. Hr. Karpats: „Eks meil oli ka sellest buumiajast, viimasest aastast, ka väikesed probleemid. Nad julmalt jätsid maksmata 10% umbes ja ei täitnud lepingut.“

Lisaks kindlale partnerile teostati Rootsi ka projektipõhiseid töid, kuid viimastel aastatel ei ole õnnestunud lepinguid sõlmida. Rootsis oleva partnerettevõtte kaudu teostas Moodul AS projekte ka Taani ja isegi Islandile, kuid bilansis kajastusid need ekspordina Rootsi, tooted reaalselt aga jõudsid kaugemale. Siinkohal näeb autor head võimalust rahvusvahelistumise laienemiseks sest esimesed projektid on tehtud ja sidemed loodud, tuleb äritegevust jätkata ning otsida uusi partnereid nii Taanis kui ka Islandil.

Soome. Alates 2004-2008 oli Soome turg pidevas tõusust ning 2009. aastal oli järsk, ligi 5 kordne langus, mis oli suuresti tingitud laevaehituslike projektide äralangemisega. (vt Tabel 4) Uute ehituste jaoks läksid konstruktsioonid liiga suureks, transport Eestist Soome oleks osutunud keerukaks ning seetõttu jäi äri pooleli. Eelnevalt aga oli laevaehitus edukas ja järjepidev, hr Karpats: „Muidu oli meil seal niimoodi, et üks laev lõppes, siis kohe järgmisega alustasime.“ Laevaehitusel osakaalu langusel mängis rolli ka väliskeskkond, nimelt kaotas Soome firma projekti prantslastele, kellele tuli appi riik omapoolsete dotatsioonidega. Moodul AS pole siiski antud võimalust veel kaotanud ning läbirääkimised käivad, ehk on võimalik detaile toota ka prantslastele. Küll aga on osade transport sinna keerulisem ja kulukam. Sarnaselt Rootsiga langes ka PVC hallide müük, põhjuseks taaskord renditavate hallide vajaduse vähenemine, majandussurutis tõmbas ka Soome turgu kokku.

2012. aastast alates on Soome turg taas kosuma hakanud ning sinna on liikunud PVC halle, kuid suuremas osas on siiski tegemist ehituskonstruktsioonidega. Hr. Karpats: „Jah nii ta on. 2013 tegime ka ühe suure projekti. Aasta alguses küll läksid viimased asjad ära, see oli Helsingi metroo.“ PVC hallide müük on üldiselt raskendatud, kuna alates 1.07.2014 on

tarvis CE tunnusega sertifikaate, et halle Euroopa riikidesse eksportida ning neid seal üles panna. Soome turu tuleviku osas nendib hr. Karpats järgmist: „*Esiialgu ma näen, et kui teine poolaasta mingit head projekti kätte ei saa, aga ma näen, et ilmselt see Soome pool on üldse kõige keerulisem pool. Mul on praegu võlglast ainult soomlased, neil on tähtajad üle läinud.*“

Norra. Moodul AS pakub Norra nii ehituskonstruksioone, PVC halle kui ka masinaehituslikke detaile, viimaseid peamiselt lumesahkade näol. Norra turg on olnud ettevõtte jaoks väga olulisel kohal, seda eriti viimase majanduskriisi ajal, näiteks aastal 2009 moodustas see ligikaudu 55 % ettevõtte kogukäibest. Kui vaadata Mooduli masinaehituslikku poolt, siis Norra on nende suurim partner, sinna tarnitakse peamiselt lumekoristuseks vajaminevat tehnikat, sahkasid. Kuigi eelmisel 2013 aastal oli hr. Karpatsi sõnul neil pisut rahalisi raskusi, puudus vaba raha. See aga ei seganud tootmist, hr. Karpats: „*Tegime lepingu, et tootsime lattu ja välja hakkasid nad ostma augustis pärast puhkust.*“

Lumesahkade tootmine Norra toimub osaliselt prognoosi alusel, mis muudab ettevõtte jaoks tootmise ja planeerimise lihtsamaks, kuigi aeg on näidanud, et tuleb ka prognoosiväliseid tellimusi. Sellel talvel olid näiteks ilmastikutingimused Moodul AS'le väga soodsad, sest partnerettevõtte töötab lepingu alusel ja kuna oli vähe lund, siis jäi Norra partneritel raha üle, millega oma masinaparki uuendada. Norras on Moodulil samuti üks partner ning nendega on sõlmitud leping, samasuguseid detaile teistele ei müüa.

Ehitusturg on Norras muutunud seevastu keerukamaks, hr. Karpats: „*2013 esimesel poolaastal veel saime, siis teisel poolaastal kaotasime kõik projektid, kuna need olid lihtsalt nii suured ja nii keerukad lahendused, et lihtsalt selle jaoks kui eraldi liini pole, siis konkurentidega ei võistle.*“ Hetkel on Norra ehitusturul võimalusi palju, sest talv oli ilmaoludelt ehitussektorile soosiv, Moodul ASi juhataja leiab, et kui suuri projekte ei õnnestu võtta, siis tuleb väiksematega rohkem vaeva näha, et midagigi teiseks poolaastaks kindlustada. Kindlasti tuleb jälgida ka sesoonsust, tavaliselt hakkavad rahad liikuma kevadel ja varasuvel.

Nagu eelnevast näha on ettevõttel olnud küllaltki sündmusterohke minevik. Eesti taasiseseisvumise ajal saadi kiiresti jalad alla, seda juba eelnevale töökogemusele samas valdkonnas. Kogemused ning esmane suhtevõrgustik aitasid ettevõtte kiirelt rahvusvahelistele turgudele ning sealt edasi algas laienemine. Tegevusaja jooksul on ettevõtte töötanud mitmetel turgudel, millest peamised on Skandinaaviamaad. Küll aga on tehtud mõningasi projektipõhiseid töid ka näiteks Valgevenesse ja Saksamaale. (vt Tabel 4) Kahjuks on need jäänud üsna väikese mahu peal seisma, kuna paljud välisturud on küllaltki kaitsva iseloomuga, lisaks on tegemist karmi konkurentsiga, kus Poola ja selle ettevõtted võivad palju lepingulisi töid, kuna sealsed võimsused on palju suuremad.

Moodul AS on hoidnud küllaltki konservatiivset joont ja ei ole võtnud asjatuid riske, aja jooksul on arendatud koostööd Skandinaavia partneritega, mõnel turul on see läinud paremini (Norra), mõnel halvemini (Rootsi). Tuleviku perspektiivis on juhataja meelestatud üldiselt optimistlikult ning plaan on rahvusvahelistumisega jätkata uutel turgudel nagu Taani.

2.3. Moodul AS võrdlus teoreetiliste rahvusvahelistumise mudelitega ja soovitused ettevõttele

Autor, olles läbi töötanud eelneva teoreetilise ja empiirilise materjali leiab, et püüdes kõrvutada Moodul ASi kolme rahvusvahelistumise mudeliga, ei ole võimalik tuvastada konkreetses ettevõttes ainult ühe mudeli tunnuseid. Kui oleks kohustus määrata üks kindel vaste, siis oleks see (korduv) mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch, Welch 2009; Vissak, Francioni 2013), kuid antud juhul jääks määratlus liiga pinnapealseks. Seepärast soovib autor leida Moodul AS'i rahvusvahelistumise protsessi sarnasusi ja eripärasid kõigi mudelitega ning vajadusel välja tuua ka ettevõtetele ainulaadseid omadusi.

Turgudele sisenemine, ajaline ning protseduuriline võrdlus. Moodul AS on rahvusvahelistumist alustanud kiire hüppega, ettevõtte on alates juriidilise isiku loomisest koheselt tegelenud ekspordiga. Moodul ASi puhul olid ettevõtte materiaalsed varad juba pikalt olemas ning majandustegevus oli toimunud samas kohas ka enne aktsiaseltsi loomist. Tänu sellele oli välja töötatud tehnilisi lahendusi, mille põhjal jätkata tootmist ning olemas

olid ka eelnevad kogemused välisturgudele müügist. Tootmist jätkati tänasega võrreldes küllaltki väikeste mahtudega nii koduturule, kui ka kohe Soome, pakuti masinate tarvikuid ning ehituskonstruksioone. Ajalises käsitluses viitavad mõlemad tunnused rahvusvahelisena sündinud ettevõtte (Oviatt, McDougall 1994) olemusele, kuid vaadates töös eelpool kirjeldatud rahvusvahelisena sündinud ettevõtte käsitlust, siis puuduvad firmal mitmele turule korraga sisenemine, seega ei saa nende rahvusvahelistumise algfaasi pidada „*born global*“ tüüpi rahvusvahelistumiseks. Soome turule sisenemine on hoopiski sarnane Uppsala mudeli (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) iseloomule, valiti geograafiliselt lähedal asuv turg. Tunnetusliku kauguse mõttes oli 1990ndate alguses Eestile Lääne-Euroopa mõttes vähe sarnaseid turge, kuna olime just iseseisvunud. Selles osas oleks pidanud Moodul AS vaatama pigem Kesk- ja Ida-Euroopa poole.

Kui uurida kuidas ettevõtte rahvusvahelistele turgudele sisenes ning milliseid teadmisi selleks rakendati on näha, et Moodul AS kasutas oma immateriaalseid varasid ehk sotsiaalset tutvusvõrgustikku. Moodul AS oli juba Nõukogude ajal teinud allhankeid Soome firmaga, hr. Karpats: „*Toona tegime allhankeid Soome esindajale. Aga tema kaudu hakkasid tulema ka muud kontaktid, et edasi liikuda. Toimis kohalik soovitus, inimesed ikka suhtlevad omavahel. Võib öelda, et põhi asi kasvas välja sellest, et eelnevalt oli väike koostöö olemas, kuskil tekkis nõudlus, meid soovitati jne.*“ Antud fakt näitab, et esmase sisenemise juures oli väga tähtsal kohal võrgustike olemasolu (Sharma, Blomstermo 2003; Johanson, Vahlne 2009; Welch 2005), mille juhtkond endaga kaasa tõi, läbi suhtevõrgustike leiti võimalus rahuldada välisturgudel esinevat nõudlust ning eksport sai suuremamahulisema alguse, kui on traditsioonilisele samm-sammuliselt rahvusvahelistuvale ettevõttele omane. Mittelineaarsetele rahvusvahelistumisele (Vissak *et al* iseloomulikult tegi ettevõtte alguses küllaltki palju projektipõhiseid tehinguid, kus vastavalt sihtturu partnerite soovidele ning oma võimalustele lepiti kokku toote iseloomuomadustes. (Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013; Owusu *et al.* 2007)

Turu teadmiste oluline roll tuleb hästi välja siis, kui ettevõttel on vajadus või soov siseneda kultuuriliselt ja olemuslikult kaugematele turgudele. Hr. Karpats on tõdenud, et Moodul AS'i sisenemine Vene turule oli pikk protsess, seda nii seaduste, teadmiste, kultuuri kui

tutvuste poolest. Hr. Karpats: „Eks ta on tegelikult nendes kõigis asjades kinni. Vene kultuur ja üldse see ärikultuur on väga eriline alustades korruptsioonist jne. Ega Venemaal minnes on täpselt sama asi, kui võtame näiteks Helsingist pärit soomlase, siis tema ei saa Lapimaal üksi hakkama, ilma et kaasa ei oleks võetud ühte kohalikku. Siis võime kujutada, mis vahe on Eestil ja Venemaal. Venemaaga võib leida suuri kultuurilisi erinevusi. Olulised on isiklikud suhted muidugi, aitavad orienteeruda selles äris, ning osata nende asjadega normaalselt välja tulla.“ Autor leiab, et ilma kohalike abita võib sisenemisprotsess tunnetuslikult kaugetele turgudele võtta oluliselt rohkem aega ja ressursse ning kokkuvõttes olla vähem kasumlik. Pärast mõningast tegutsemist Venemaal on Moodul AS nüüdseks sellest turust loobunud ja sealt taandunud, barjäärid seal töötamiseks on liiga suured. Antud näide illustreeris kenasti, kuidas usalduse ning teadmiste omandamiseks tuleb koostööd teha kohalikega, arendada oma suhtevõrgustikku ning tulemuseks on konkurentsieelis ilma võrgustikuta ettevõtete ees. (Johanson, Vahlne 2009) Ka MARU kontsern kasutas turule sisenemiseks kohalikku esindajat, kes aitas usalduse võitmisel ja üldistes läbirääkimistes sihtturu partneritega. Väliskeskkonna negatiivseid mõjusid ning raskust turule sisenemises on Moodul AS kohanud ka Lätis, kus soosingus on kohaliku päritoluga firmad. Seal oli ettevõttele abiks kontserni kuulumine, läbi mille sai teostada allhanketöid.

Rahvusvahelistumise areng, muutused rahvusvahelistumise astmetes. Nii Uppsala (Johanson, Vahlne 1977) kui rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudel (Oviatt, McDougall 1994) eeldasid suures pildis ettevõtte pidevat arengut ning laienemist. Vaadates Moodul AS arengulugu võib öelda, et selles osas erinetakse kahest eelnevalt mainitud mudelist, ning mängu tuleb (korduv) mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch, Welch 2009; Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013). Vaatlusaluse perioodi alla jäävad kaks suuremat majanduskriisi, üks 1990ndate lõpus (Vene kriis) ning teine jääb peamiselt vahemikku 2008 lõpp kuni 2010/2011. Kriisidest tasub rääkida just väliste tegurite aspektist, nendega kaasneb tavaliselt oluline langus nõudluses. Kui vaadata Vene kriisi, siis ei lähtuvalt mittelineaarse rahvusvahelistumise mudelile oli negatiivne välismõju koduturul ajendiks kindlustamaks oma positsiooni rahvusvahelistel turgudel, hr. Karpats: „Vene kriis

meid üldse ei mõjutanud, kuna meil oli ekspordi pool küllaltki tugev, pigem oli nii, et me tegime kuskil 60% kasvu Vene kriisi ajal. Ei tootnud Eestisse ega Venemaale vaid Skandinaaviasse, seal seda kriisi polnud või oli siis minimaalne.“ Ettevõtte keskendus välisurgudel tegevuse arendamisele ja mahtude suurendamisele ning seeläbi hoopis kinnitas oma positsiooni seal.

Moodul AS tunnetas 2008 aasta lõpus ja 2009. aastal majanduskriisi negatiivse nõudlusšoki näol, toimus oluline käibe kahanemine ja seetõttu ka tootmismahdade vähenemine. Hr. Karpats: „Kuna tellimuste arv langes, siis langes tootmise maht ning seega oli vaja ka personali vähendada.“ Kuna ettevõttel väliseid müügiesindusi pole, siis kärped ilmnasid kodumaises tootmisüksuses ning müügituludes. Siinkohal ilmneb vaste mittelineaarsele rahvusvahelistumisele (Welch, Welch 2009; Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013), kus turu välismõjudest tekkinud nõudluse langus omas olulist efekti müügimahtudele ning seepärast otsustas juhtkond teha kärpeid personali osas.

Soome ja Norra turgudel toimusid Moodul ASi jaoks taandumised laevaehituses ning Norras suurprojektide raames ehitussektoris. Osalises taandumises ja müügimahtude vähenemises pole rahvusvahelistumise juures midagi halba (Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013), oluline on aga põhjuste leidmine ning analüüs, mille abil oleks võimalik oma strateegiat muuta ning turgudele taas siseneda. Osalt oli antud juhul taandumine tingitud puudulikkusest tootmistehnikast ning tehnoloogiast, ka ettevõtte juhataja tõdes, et konkurentidega võistelda on üsna raske, masinapark ei ole selleks suuteline.

Konkurentsieelis. Ettevõtte on edukalt tegutsenud nüüdseks rohkem kui 20 aastat. Moodul AS juhataja peab selleks nende tehast ning tootmiskvaliteeti, kogu valmistamise protsess toimub ühe hoone all ja see tagab täpsuse ning lõpptoodangu kõrge taseme, samas hoiab ka omahinna madalal, sest tellides tahab iga teine tootja samuti kasumit. Samas on viimased aastad näidanud, et ettevõtte vajab tehnoloogilisi uuendusi. Autor leiab, et Moodul AS edu tagas loomise eelne ja järgne majanduslik olukord. Kasutati ära võimalus ning jätkati tööd aktsiaseltsina juba eelneval toiminud füüsilise keha põhjal. Ettevõttel oli olemas töötav tehas, kogemustega personal ning rahvusvahelistumist silmas pidades ka mõningane

kogemus välisturgudel. Firma tegutses kiirelt ning otsustavalt ja kasutati ära toona küll väga väikest suhtevõrgustikku, kuid seda edukalt, rahvusvahelistumine sai tavapärasest kiirema stardi.

Kui välisturgudel läks edukalt ning kogu majandus oli kasvutrendis, siis Moodul AS otsustas, et ei kaota ära sidemeid koduturuga, hr. Karpats: „Üksvahe üritasin hoida tootmist 50/50. Paljud on hüljanud koduturu ja pärast siia tagasi saada on raske, seda me ei teinud. Eelmine aasta oli kuskil 30% eksporti ja 70% Eestisse.“ Seega maandati riski hoides koduturgu avatuna, antud käitumine viitab mittelineaarsele rahvusvahelistumisele (Vissak et al. 2012; Vissak, Francioni 2013), kus ettevõtte hindas välismõjusid ning otsustas seeläbi rahvusvahelistumise kasvu piirata. Oli näha, et tegemist oli Moodul AS seisukohalt eduka valikuga ning ka majanduskriisi tingimustes koduturu käive küll kahanes, kuid ei kadunud lõplikult.

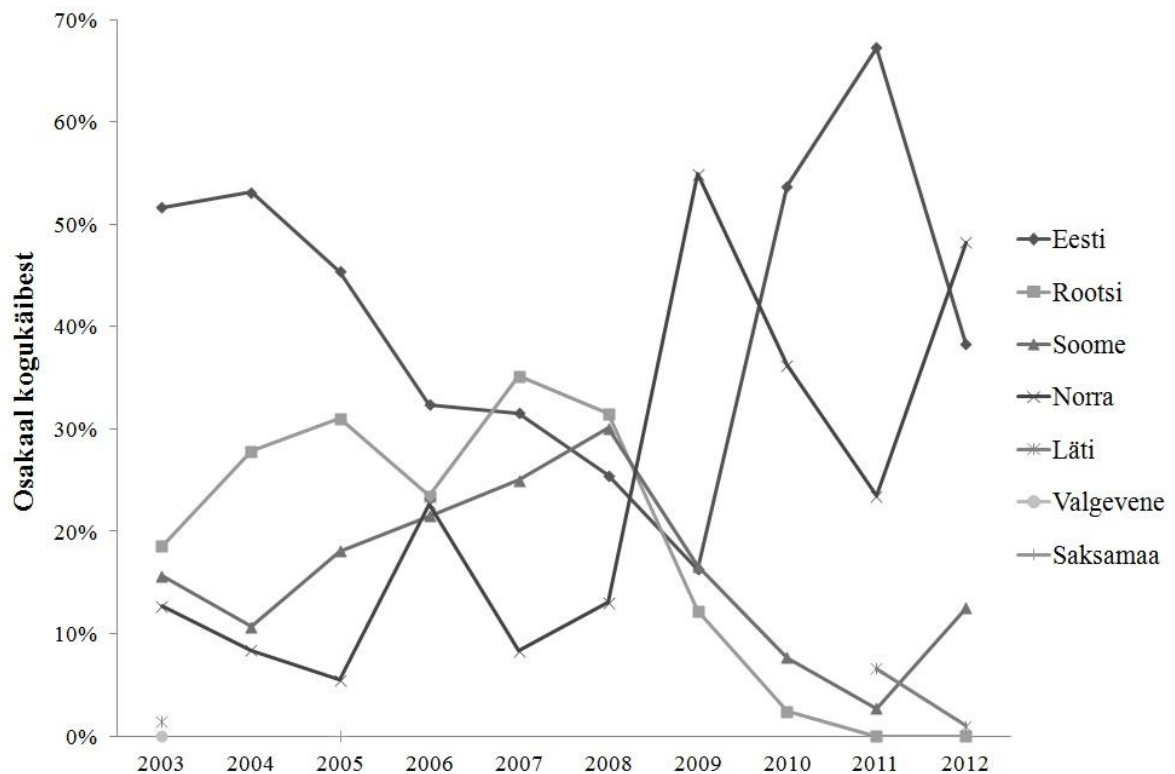
Kui vaadata ettevõtte üldist strateegiat äritegevuse otsuste maneeril on näha, et võtmesõnaks on ettevaatlik tegutsemine, pole võetud mõttetuid riske ning seatud suuri eesmärged, selle abil on stabiliseeritud firmade käekäiku. Riskikartlikkus on iseloomulikuks jooneks Uppsala mudelile (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990)

Eesti eripärad. Empiirilise uuringu käigus tuli välja eraldiseisev aspekt, mida antud töö teoreetilises osas olnud mudelitest ükski ei kajastanud. Kõik mudelid rääkisid ettevõtte soovist minna rahvusvahelistele turgudele, kuid autori tehtud intervjuudest lähtus, et välisturgudele minema ajendas ettevõtet vajadus. Lihtsalt öeldes jäi kitsaks Eesti siseturg. Hr. Karpats: “Siis ei olnudki kodu midagi toota eriti. Mõned üksikud väikesed ehituskonstruksioonid, või mingid eritellimuse asjad. Ikkagi eksport oli see põhiline.” Ettevõttele parima lahenduse leidmiseks oli praktiliselt ainuke lahendus rahvusvahelistuda.

Tulevikuvisioon ja soovitused rahvusvahelistumiseks. Laienemispoliitika on Moodul AS’l küllaltki perspektiivikas, tegevjuht soovib Skandinaavia turul leida ettevõttele kohapealse müügiesindaja (eeskätt Soomes). Venemaa suhtes on viimase intervjuu kohaselt huvi kahanenud. See viitab Uppsala mudeli (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) järgi rahvusvahelistumisele, kus oma toote müügiks kasutatakse kohapealset

müügiesindajat. Lisaks on ettevõttel plaanis liikuda järjest kaugematele turgudele, hetkel tegeletakse näiteks Taanis turu-uuringutega ning võimalike partnerite leidmisega.

Eelpool toodud võrdlustest on näha, et kuigi ettevõtete rahvusvahelistumise arengulugudes on jooni nii Uppsala mudelist (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) kui rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudelist (Oviatt, McDougall 1994), siis täpset vastet anda ei saa. Kõige paremini sobib antud firmasid iseloomustama paindlik mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch, Welch 2009; Vissak 2010(a); Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013), mis selgitab ära nii hüppelised kasvud, kui ka rahvusvahelistelt turgudelt taandumise. Seda iseloomustab ka järgnev joonis 5, ettevõtte käibemahtude muutus ajas. (vt Joonis 5)



Joonis 5. Moodul AS käibemahtude osakaalude muutus aastate ja turgude lõikes. (autori koostatud)

Jooniselt 5 on näha, et stabiilseid turge ettevõttel ei ole, peamistel turgudel nagu Soome, Rootsi ja Norra on näha pidevaid kõikumisi. Ettevõtte kompenseerib rahvusvaheliste

turgude ebaedu kodumaise müügi kasvuga ning vastupidi. Võrgustike ning eelneva kogemuse kasutamine aitab ilmekalt seletada, miks Moodul AS sai alustada küllaltki suuremahulise ekspordiga. Uppsala mudelile (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) ja ka (korduvale) mittelineaarsele rahvusvahelistumisele (Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013) iseloomulikult otsib Moodul AS edasisi võimalusi laienemiseks vaadates uute turgude poole, kuid samas jätkab äritegevusega olemasolevatel turgudel ning püüab oma tegevust laiendada otsides uusi koostööpartnereid.

Negatiivsetest välismõjudest tulenevate probleemide vältimiseks soovitab töö autor ettevõttel antud tingimusest tulenevaid riske hajutama hakata. Selleks on nii mõnigi võimalus, näiteks täiustada oma tooteportfelli, eeldusel, et nõudlus ei kao ära täielikult peab ettevõtte olema piisavalt paindlik ning suutma vastu tulla potentsiaalse kliendi erinevatele vajadustele. Samuti on oluline oma suhtevõrgustiku pidev laiendamine ning hoidmine, mida suurem on võimalike klientide/partnerite arv, seda lihtsam on ettevõttel leida rahvusvahelistumise võimalusi ka majanduslikult keerulisel ajal. Kindlasti peaks Moodul AS tegema kõik endast võimaliku, et taastada suhted endise partneriga Rootsis või otsima võimalikult kiiresti uut müügiesindajat. Vastasel juhul võivad tekkinud nõudluse rahuldada turul konkurendid ning nende positsioonilt tõrjumine on oluliselt keerukam.

Autor leiab, et siinkohal tasuks Moodul AS'l tõsiselt kaaluda investeerimist põhivarasse ja soetada uued tootmisliinid. Eeldatavaks tulemuseks on nii tootlikkuse kui ka toodete kvaliteedi kasv, mis tagab konkureerimisel eelise või vähemalt võrdsed võimalused teiste pakkujatega võrreldes.

Autor leiab, et hetkel stabiliseerunud majanduskeskkonnas oleks taas tarvilik tekitada ettevõtte jaoks konkurentsieelis. Eelnevalt sai mainitud tehnika täiustamist, kuid konkreetselt rahvusvahelistumist silmas pidades peaks ettevõtte mõtlema ekspordijuhi palkamisele või kasvatama firma siseselt välja inimese, kes sellega tegeleks. Kuigi hetkel tegeleb müügiga väljast palgatud turu-uuringute firma, siis pikas perspektiivis ei ole see autori arvates hea lahendus. Ettevõttes toimuvad pidevalt muutused, tooteportfell, tehnoloogiad jne. Lihtsam on sellega kursis hoida siseriingis töötavat inimest kui mõnda

välist osapoolt. Lisaks tekib nii ka järjest rohkem kontakte ning ettevõtte suhtevõrgustik täieneb ja laieneb pidevalt.

Eesti on Euroopa mõistes väga väike riik ja meil ei ole peale mõne erandi suuri ja tuntud kaubamärke. Selleks, et ennast rahvusvahelistel turgudel märgatavaks teha on tarvis Moodul AS'l oma toodangut ning lahendusi potentsiaalsetele klientidele tutvustada. Eelnevalt sai mainitud ekspordijuhil ametikohta. Teiseks lahenduseks oleks välja töötatud lahenduste reklaamimine laiemale huviliste ringkonnale ning siinkohal tulevad kasuks erinevatest messidest ja väljapanekutest osavõtt. Ka Vissak ja Francioni (2013: 958) leidsid oma töö analüüsi käigus, et pärast messist osavõttu kasvas vaatlusaluse ettevõtte rahvusvaheliste turgude arv ja müük nendel küllaltki märkimisväärselt. Sama tendentsi on lootust oodata ka Moodul AS puhul, seda eriti juhul kui välja töötatud tootekataloog ning lahenduste näidised on klientide jaoks perspektiivikad ning konkurentsivõimelise hinnaga.

Selleks et välisurgudel, näiteks Euroopa piires edukalt esineda leiab autor, et firma võiks mõelda ka nišitoote või –tehnoloogia kasutuselevõtmise peale. Selleks on võimalik teha koostööd Eesti teadusasutustega, näiteks Tartu Ülikooli või Tallinna Tehnikaülikooliga. Uudsete tootmistehnoloogiate kasutuselevõtuks ning õppimiseks ei pea ainult teadustööga tegelema või neid ise avastama. Tehnoloogiaid on võimalik kasutusele võtta ka mõne ettevõtte omandamisel, kus see juba käigus on. Selleks võib olla ettevõtte nii kodu- kui ka välisurgudel. (Erdelik 2008:752) Uuenduslik toode on rahvusvahelisena sündinud ettevõtte alus (Oviatt, McDougall 1994), kuid tegelikult saab ka juba pikalt tegutsenud ettevõtte uudse tootega turule tulla, see annab ettevõttele rahvusvahelistel turgudel esimese siseneja eelise ning praeguseks loodud suhtevõrgustike abil on toodet ka palju mugavam müüa. Ka praeguse olukorda vaadates, kus ettevõtte omandab CE sertifikaate PVC hallidele julgeb autor soovitada võimalikult laia tunnustuste ja sertifikaatide kogumist, selle võrra esineb uutel koostöövõimalustel järjest vähem probleeme.

Autor leiab, et Moodul AS on mittelineaarse rahvusvahelistumise mõttes küllaltki pikalt olnud aeg maha staadiumis Rootsi turul, kuid samas on sinna eksportimisel ning oma toodete pakkumisel küllaltki palju kogemusi. Siiani on tegeletud kohapealsete

müügiesindajate vahendusel ja praegu müüakse läbi Eesti turu-uuringu firma. Moodul AS peaks tegema eelnevate kogemuste alusel väga põhjaliku analüüsi ning kaaluma Rootsi turul oma müügiesinduse avamist, parim lahendus selleks oleks sihtturu keelt ning kultuuri valdava inimese kasutamine, kuid samas peab ta olema väga kursis ka Moodul AS ja selle tootmistehnoloogiate ning võimalustega.

Juhul kui Moodul AS otsustab oma müügiesinduse loomise kasuks, siis on neil võimalus kasutada ära juba olemasolevaid ettevõtteid. Ettevõtte peaks uurima Rootsi turul juba loodud kohalike firmade olukorda ning välja valima väikese või keskmise suurusega ettevõtte ning üritama selle omanikuks hakata. Sarnast lähenemist rahvusvahelistumisele leidsid oma töös ka Bell ja teised (2001: 186) Antud juhul on võimalus saada enda kasutusse Rootsi koduturul juba mõningast tuntust kogunud kaubamärk ning selle alt hakata pakkuma enda modifikatsioonidega tooteid ning Moodul AS tooteid ja teenuseid. Suure eelise annab kindlasti koduturul tuntust kogunud kaubamärk ja olemasolevad lojaalsed kliendid. Autor leiab, et selliseks ettevõtteks võib olla näiteks Rootsis tegutsev ehitusettevõtte või ehitustarvikuid pakkuv firma. Kui on soov suurendada Moodul AS masinaehituslikku poolt, siis tuleks kindlasti otsida Rootsis partnerit, kes eelnevalt oleks tegelenud samas valdkonnas, näiteks põllutööriistade vms tootmine või edasimüük.

Antud töö autor soovib Moodul AS'l hakata võimalikult kiiresti tegelema oma põhivara uuendamise ja täiendamisega. Oluline on hoida oma tootmistehnoloogia ja vahendid konkurentidest sammu võrra ees või vähemalt samal tasemel, sest vastasel korral ei ole võimalik edukaid tulemusi saavutada. Üks võimalus rahvusvahelistumise kasvuks oleks nišitoote või –tehnoloogia kasutuselevõtt, mida esimesena välisturgudele pakkuma minna. Oma tootevalikut on tähtis ka teistele tutvustada ning aktiivselt müüa, selleks võib ettevõtte kasutada ekspordijuhti ning käia ka messidel ennast esindamas. Ennetamaks järgmisi majanduslangusi või muid negatiivseid välismõjusid peaks Moodul AS hoidma oma partnerturgude arvu võimalikult suure ja tootevaliku laia, selline käitumine kindlustab mõne partneri loobumisel ettevõtte jätkusuutlikkuse. Kuna Skandinaavia turgudel on tegutsetud küllaltki pikalt, siis oleks aeg ettevõttel seal avada ka oma müügiesindus, autor leiab, et selleks oleks parim paik Rootsi, kust praegu on mõned aastad eemal oldud, aga

oleks aeg taas rahvusvahelistuda. Üks võimalus oleks omandada Rootsi turul juba tegutsenud ettevõtte ning olemasoleva kaubamärgi alt hakata pakkuma oma lahendusi.

KOKKUVÕTE

Töö teoreetilises osas uuris autor kolme rahvusvahelistumise mudelit: Uppsala mudel, (Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Vahlne 1990) rahvusvahelisena sündinud ettevõtte (Oviatt, McDougall 1994) ja (korduv) mittelineaarne rahvusvahelistumine. (Welch, Welch 2009; Vissak 2010(a); Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013) Uppsala mudel töötati välja Rootsisis 1970ndate lõpus ning selle edasiarendused samade autorite poolt käivad endiselt edasi. Tegemist on mudeliga, mis kirjeldab peamiselt väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi. Antud mudeli peamiseks iseloomustavaks tunnusjooneks on järk-järguline rahvusvahelistumine. Ettevõtte alustab pärast mõnda aega koduturul tegutsemist rahvusvahelistumist, seda geograafiliselt ja tunnetuslikult lähedal asuval turul. Tunnetuslik kaugus on ettevõtete jaoks erinev ning pigem subjektiivne hinnang, kus võetakse arvesse välisturu keelt, kultuuri, äritavasid, poliitilist olukorda, seadusandlust jne. Tunnetuslikku kaugust aitavad vähendada ettevõtte juhtkonna eelnevad kogemused konkreetsel või sarnastel välisturgudel, see teeb firma rahvusvahelistumise lihtsamaks. Turul tegutsedes kogub ettevõtte informatsiooni ja kogemusi, mida kasutatakse tulevikustrateegia väljatöötamisel, toimub eelneva perioodi analüüs ning selle põhjal langetatakse otsused tuleviku osas. Pärast ekspordi alustamist on tavaliseks sammuks sihtturu riigis müügiesindaja leidmine, kohalik agent, kes aitab ettevõtte kaupu või teenuseid turustada, sealt edasi liigutakse juba oma müügiesinduse avamiseni ning lõpuks ka võimaliku tootmisüksuse loomiseni välisturul. Tavaliselt jätkab ettevõtte esimese eduka rahvusvahelistumise korral sarnast protsessi järjest kaugematel turgudel. Uppsala mudel on üles ehitatud kui vägagi kaalutlev ja riskikartlik rahvusvahelistumine.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte (Oviatt, McDougall 1994) on Uppsala mudelist suuresti erinev. Ettevõtte ja ettevõtjad on oma loomult riskile väga avatud ning loodavad selle pealt kasu lõigata. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte eesmärk on oma toode/teenus

viia võimalikult kiiresti võimalikult paljudele turgudele. Autor leiab, et ettevõtet saab nimetada „*born global*“ tüüpi rahvusvahelistujaks, kui vähemalt kolme aasta jooksul pärast loomist on ettevõtte sisenenud minimaalselt 5 välisturule ning seejuures saanud vähemalt 30 % oma käibest eksporditurgudelt. Antud mõõtmed on rahvusvahelisena sündinud ettevõtte hindamisel küllaltki karmid ning paljud autorid loevad rahvusvahelisena sündinud ettevõtteks firmat, kes on korraga liikunud vähematele turgudele ning saanud sealt ka väiksema osakaalu kogukäibest. Küll tuleks jälgida, et tootearenduse protsess väga pikalt enne ettevõtte ametlikku registreerimist pole kestnud, sest sellisel juhul ei saa enam juttu olla rahvusvahelisena sündinud ettevõttest. Peamiselt tegutsevad sellised ettevõtted kõrgtehnoloogia ja tarkvaraarenduse valdkonnas, kus on lihtne kombineerida inimeste teadmisi ja ressursse ning saadud tulemust võimalikult mobiilselt turgude vahel liigutada. Ettevõtte tegevuse edu tagab ekspordile keskendunud juhtkond, paindlik ning pühendunud meeskond, kes üritavad oma innovaatiliste lahendustega esimesena turgudele siseneda, saades sellega konkurentsieelise teiste ettevõtete ees.

Mittelineaarne rahvusvahelistumine (Vissak 2010(a)) on ettevõtte rahvusvahelistumine vähem traditsioonilise mudeli alusel, rahvusvahelistumise kui protsessi alla kuulub ka turgudelt taandumine. Korduv mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch, Welch 2009; Vissak 2010(a); Vissak *et al.* 2012; Vissak, Francioni 2013) on võimalik kombinatsioon eelnevatest mudelitest. Lisaks on selle mudeli puhul tavalised ka rahvusvahelistelt turgudelt tagasipöördumised, seda võib juhtuda kas täielikult, ettevõtte lõpetab konkreetsel turul tegevuse või osaliselt, ettevõtte vähendab müügimahte. Turgudelt taandumist ei saa lugeda ebaõnnestumiseks, sest selle taga võib olla palju põhjuseid ning mõjutajaid, näiteks negatiivsed välismõjud rahvusvahelistumise sihtturul või juhtkonna poolt koostatud uus strateegia ettevõtte kasumlikkuse suurendamiseks. Turgudelt taandumisi ja tagasipöördumisi võib toimuda mitmeid kordi järjest ning seda ka sama turu puhul. Tavaliselt ei ole ettevõtete eemalolek rahvusvahelistelt turgudelt lõplik ning aeg maha perioodi jooksul analüüsitakse eelnevalt saadud kogemusi ja koostatakse plaan firma edasiseks rahvusvahelistumiseks. Välisturgudel tegutsemine toob endaga kaasa suhtlust partneritega ning kõigi omavaheliste suhete koostoimel tekib ettevõttele suhtevõrgustik,

mille abil on oluliselt lihtsam rahvusvahelistele turgudele taassiseneda. Suhtevõrgustiku kasutataval ettevõtetel on tavaliselt rahvusvahelistumise protsess kiirem ning võimsam kui üksinda üritajate. Mittelineaarne rahvusvahelistumine võib avalduda ka projektipõhise ärimudeli näol, kus rahvusvahelistumist konkreetselt ei lõpetata, küll aga oodatakse oma klientidelt uusi tellimusi.

Töö empiiriline osa kirjutamisel lähtus autor juhtumianalüüsi meetodist. Juhtumianalüüs on koostatud ühe ettevõtte, Moodul AS põhjal. Selleks tegi autor ettevõtte juhatajaga kaks intervjuud, esimese aastal 2012 (kestvusega 38 minutit) ning teise jätkuintervjuu aastal 2014 (kestvusega 42 minutit). Intervjuude käigus uuris autor ettevõtte ajalugu ning peamiselt rahvusvahelistumisega seonduvaid küsimusi, jätkuintervjuus keskendus autor turgude lõikes rahvusvahelistel turgudel toimunud protsesside põhjuste uurimisega ning samuti küsis Moodul AS tulevikuplaanide kohta. Lisaks on töös kasutatud ettevõtte majandusaasta aruannetest saadud käibenumbreid ning neid analüüsitud turgude lõikes.

Moodul AS on Valga lähedal tegutsev metallitööstusettevõtte, mis tegeleb peamiselt masinaehituslike detailide, ehituslike teraskonstruktsioonide ning PVC hallide tootmisega. Ettevõtte on Eesti kapitalil põhinev ja ametlikult tegutsenud aastast 1992. Enne seda asus füüsiliselt samas kohas EPT neljas töökoda. Firma eelkäija oli juba Nõukogude Liidu ajal, täpsemalt selle lõpus, tegutsenud rahvusvahelistele turgudele müümisega, nimelt oli neil koostöö Soome firmaga, kuhu müüdi masinaehituse detaile. Antud koostööst tekkinud kontaktide abil alustas Moodul AS praktiliselt kohe pärast loomist rahvusvahelistumist Soome turul. Tänu sihtturul paiknenud partnerite soovitudele leidis ettevõtte endale kiiresti teisigi partnereid ning laiendas oma suhtevõrgustikku oluliselt. Praeguseks tegutseb Moodul AS peamiselt Skandinaavia turgudel, kuid vastavalt vajadusele ollakse valmis tootma ka mujale. Ettevõtte juhataja on alati hoidnud tähtsal kohal ka koduturgu. Äritegevusele on palju abiks tulnud kuulumine MARU kontserni, mille abil on õnnestunud siseneda Eesti jaoks tunnetuslikult kaugetele turgudele nagu Venemaa, ka Läti. Praeguseks on Moodul AS juhataja Venemaa turust loobunud, nende mahtude juures ei tasu see ennast lihtsalt ära.

Ettevõttele on enim välist mõju avaldanud viimane majanduskriis perioodil 2008-2010/2011, mille käigus kaotati rohkem kui pool kogukäibest ning mille tulemusena või vähemalt kaastoimel langes ära üks peamisi eksportturge – Rootsi. Hetkel on ettevõtte müüginahud taastunud ning kodumaise turu-uuringu firma abiga otsitakse müügivõimalusi kõigil Skandinaavia turgudel. Küll aga tõdeb Moodul AS juhataja, et suurematest projektidest osavõtmiseks peaks firma tegema uuendusi tootmistehnikas, sest vastasel korral on konkurentide poolt pakutav teenus kiirem ning odavam. Edasi loodab juhataja ettevõttega siseneda taas nii Rootsi turule, kui ka uue turuna Taani.

Rahvusvahelistumise mudelitest omab Moodul ASi rahvusvahelistumise protsess enim sarnasusi mittelineaarse rahvusvahelistumisega, kuna ettevõtte tegevuses on olnud ja on nii projektipõhiseid äritegevusi kui ka tavapäraseid taandumisi ja taassisenemise välisturgudele. Ettevõtte arengule on suurel määral kasuks tulnud suhtevõrgustike olemasolu ja nende efektiivne kasutamine. Lisaks on firma järginud küllaltki konservatiivset suhtumist ning tegutsenud pigem riskikartlikult, mis pikas perspektiivis tagas ettevõttele edu ja püsijäämise ka majanduslikult rasketel aegadel.

Lähtuvalt töö sissejuhatuses püstitatud eesmärgist tõi antud töö autor Moodul AS'le välja järgnevad soovitusel. Ettevõtte peaks võimalikult kiirest hakkama tegelema põhivara uuendamisega ning tootmistehnoloogiate täiustamisega, sellisel juhul on võimalik saavutada eelis konkurentide ees ning saada osa ka suurtes projektides, mis praegu on jõudluse puudusel teistele langenud. Samuti võiks ettevõtte mõelda uuenduslike lahenduste väljatöötamise või muul moel oma käsutusse saamisest, nii saab pakkuda laiahaardelist ja innovaatilist tootevalikut. Kuna Rootsi turg oli ettevõtte jaoks tähtis ning seal tegutseti pika perioodi vältel, siis leiab autor, et aeg oleks sinna taassiseneda, kuid seekord luues oma müügiesindus. Alternatiiviks müügiesinduse loomisele on kohapealse firma ära ostmine, sellisel juhul jääb rootslaste jaoks koduturule juba tuttav nimi või kaubamärk ning Moodul AS'l on oma toodangut lihtsam turustada. Kui müügiesinduse loomine on liiga ambitsioonikas plaan, siis kindlasti oleks ettevõttel vaja oma ekspordijuhti, kes tegeleks pidevalt Moodul AS poolt pakutavate toodete ja teenuste pakumisega välisurgudele ning seeläbi aitaks arendada ka ettevõtte juba praeguseks head suhtevõrgustikku.

Magistritöö omab teaduslikku tähtsust eelkõige rahvusvahelistumise mudelite avamisel ning omavahelisel võrdlemisel. Lisaks on antud mudeleid võrreldud ühe Eesti ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi raames ning leitud sarnaseid jooni. Samuti omab töö praktilist tähendust Moodul AS jaoks, nende rahvusvahelistumise protsessi analüüsimise käigus tõi autor välja mitmeid ettepanekuid kuidas seda paremaks muuta ning edaspidi edukamalt välismaistele turgudele pöörduda.

Antud tööd on võimalik rahvusvahelistumise teooriate raames kindlasti edasi arendada, selleks tuleks uurimisse kaasata rohkem ettevõtteid, mis lisab tööle üldistusvõimet. Autor soovib ettevõtete valikul lähtuda ühest sektorist ning kaasata soovitatavalt sarnase suuruse ja tegutsemisajaga ettevõtteid. Sellisel juhul on töö piisavalt täpne rääkides konkreetsest sektorist ent samas omab vajalikku üldistusvõimet, kuna vaatlusaluseid ettevõtteid on rohkem. Samuti tasuks uurida just taasiseseisvumise alguses loodud ettevõtteid ja nende rahvusvahelistumise protsesse kuna nagu antud tööst näha, siis Moodul AS'1 oli juba enne loomist rahvusvahelistumise kogemus ning tootmisvahendid olemas. 1990ndate algus oli segane periood eraettevõtluse käimalükkamises ning oluline oleks uurida millist mõju avaldas see ettevõtete rahvusvahelistumisele.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Akhter, S. H., & Choudry, Y. A.,** Forced withdrawal from a country market managing political risk. Business Horizons, volume 36, number 3, 1993, pp. 47-54.
2. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2005-31.12.2005 (majandusaasta aruanne)
3. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2006-31.12.2006 (majandusaasta aruanne)
4. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2007-31.12.2007 (majandusaasta aruanne)
5. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2008-31.12.2008 (majandusaasta aruanne)
6. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2009-31.12.2009 (majandusaasta aruanne)
7. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2010-31.12.2010 (majandusaasta aruanne)
8. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2011-31.12.2011 (majandusaasta aruanne)
9. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2012-31.12.2012 (majandusaasta aruanne)

10. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S.,** Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon, *Journal of International Management*, volume 7, issue 3, Autumn 2001, pp. 173–189
11. **Benito, R. G. Gabriel, Welch, S. Lawrence,** De-internationalization, *Management International Review*, volume 37, number 2, 1997, pp. 7-25
12. **Boddewyn, J., J.,** Foreign Divestment: Magnitude and Factors, *Journal of International Business Studies*, volume 10, number 1, spring/summer 1979, pp. 21-27
13. **Chetty, S., Campbell-Hunt S. ja C.,** A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach, *Journal of International Marketing*, volume 12, number 1, 2004, pp. 57-81
14. **Crick, D.,** The internationalisation of born global and International new venture SMEs, *International Marketing Review*, volume 26, number 4, 2009, pp. 453-476
15. **Crick, D.,** U.K. SMEs’ decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry, *Journal of Business Venturing*, volume 19, number 4, 2004, pp. 561-587
16. **Efrat, K., Shoham A.,** Born global firms The differences between their short- and long-term performance drivers, *Journal of World Business*, volume 47, number 4, October 2012, pp. 675–685
17. **Eisenhardt, K., M.,** Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*, volume 14, number 4, October 1989, pp. 532-550
18. **Eisenhardt, K., M., Graebner, M., E.,** Theory Building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, volume 50, number 1, 2007, pp. 25–32

19. **Erdilek, A.**, Internationalization of Turkish MNEs, *Journal of Management Development*, volume 27, number 7, 2008, pp. 744-760
20. **Fletcher, R.**, A holistic approach to internationalisation, *International Business Review*, volume 10, number 1, 2001, pp. 25-49
21. **Forsgren, M.**, The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, volume 11, number 3, 2002, pp. 257-277
22. **Fan, T., Phan, P.**, International New Ventures: Revisiting the Influences behind the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, volume 38, number 7, December 2007, pp. 1113-1131
23. **Hadjikhani, A.**, A note on the criticisms against the internationalization process model Hadjikhani, Uppsala, 1997, 25 p.
[<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-2386>]. 25.04.2012
24. **Hansson, Sundell, Öhman**, The new Uppsala model - Based on an anomalistic case study at Malmberg Water AB, Taani 2004,
[http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000046/01/Bachelor_dissertation.pdf]
(16.11.2009)
25. **Hewerdine, L.; Welch, C.**, Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization, *Journal of World Business*, volume 48, number 4, October 2013, pp. 466-477
26. **Jansson, H., Sandberg, S.**, Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region, *Journal of International Management*, volume 14, number 1, March 2008, pp. 65-77

27. **Javalgi, R., G., Deligonul, S., Dixita, A., Cavusgil, S., T.,** International Market Reentry: A Review and Research Framework, *International Business Review*, volume 20, number 4, 2011, pp. 377-393

28. **Johanson, J., Vahlne, J-E.,** The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, volume 8, number 1, spring-summer 1977, pp. 23-32

29. **Johanson, J., Vahlne, J-E.,** The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, volume 7, number 4, 1990, pp. 11-24

30. **Johanson, J., Vahlne, J-E.,** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, volume 40, number 9, 2009, pp. 1411–1431

31. **Johanson, J., Vahlne, J-E.,** The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks, *International Marketing Review*, May 2013, volume 30, number 3, pp. 189-210

32. **Johnston, W., J., Leach, M., P., Liu, A., H.,** Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research, *Industrial Marketing Management*, volume 28, number 3, May 1999, pp. 201–213

33. **Karpats, Leonhard.** (Moodul AS juhataja) Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Valga 23. veebruar 2012

34. **Karpats, Leonhard.** (Moodul AS juhataja) Autori täiendav intervjuu. *Helisalvestis*. Valga 9. aprill 2014

35. **Knight, G., Madsen, T., K., Servais, P.,** An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *International Marketing Review*, volume 21, number 6, 2004, pp. 645-665
36. **Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., McNaughton, R.,** Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises *International Marketing Review*, volume 29, number 5, 2012, pp. 448-465
37. **Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P.,** Firms Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance, *Journal of World Business*, 2007, pp. 253–267
38. **McDougall, P., P., Oviatt, B., M., Shrader, R., C.,** A Comparison of International and Domestic New Ventures, *Journal of International Entrepreneurship*, volume 1, number 1, March 2003, pp. 59-82
39. **Mura, L., Grublova, E., Gecikova, I., Kozelova, D.,** An analysis of business internationalization models, *STUDIA UBB, OECONOMICA*, volume 56, number 2, 2011, pp. 16-28
40. **Oviatt, B., M., McDougall, P., P.,** Toward a theory of international new Venturas, *Journal of International Business Studies*, volume 25, number 1, 1994, pp. 45-64
41. **Oviatt, B., M., McDougall, P., P.,** Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, volume 36, number 1, January 2005, pp. 29-41
42. **Owusu, R., A., Sandhu, M., Kock, S.,** Project business: A distinct mode of internationalization, *International Marketing Review*, volume 24, number 6, 2007, pp. 695–714
43. **Pauwels, P., Matthyssens, P.,** A strategy process perspective on export withdrawal, *Journal of International Marketing*, volume 7, number3, 1999, pp. 10-37

44. **Rasmussen, E., S., Madsen, T., K.,** The Born Global concept, Paper of the EIBA conference, Denmark, December 2002, <http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf> (22.10.2011)
45. **Rasmussen, E., S., Madsen, T., K., Servais, P.,** On the foundation and early development of domestic and international new Ventures, *Journal of Management and Governance*, volume 16, number 4, November 2012, pp. 543-556
46. **Sharma, D., D., Blomstermo, A.,** The internationalization process of Born Globals: a network view, *International Business Review*, volume 12, number 6, 2003, pp. 739–753
47. **Vissak, T.,** Nonlinear Internationalization: A Neglected Topic in International Business Research, *The Past, Present and Future of International Business & Management Advances in International Management*, volume 23, 2010(a), pp 559-580
48. **Vissak, T.,** Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research, *The Qualitative report*, volume 15, number 2, 2010(b), pp. 370-388
49. **Vissak, T., Francioni, B.,** Serial nonlinear internationalization in practice: A case study, *International Business Review*, volume 22, number 6, December 2013, pp. 951-962
50. **Vissak, T., Francioni, B., Musso, F.,** MVM's Nonlinear Internationalization: A Case Study, *Journal of East-West Business*, volume 18, number 4, December 2012, pp. 275-300
51. **Welch, C., L., Welch, L., S.,** Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation, *International Business Review*, volume 18, number 6, 2009; pp. 567-577

52. **Whitelock, J.**, Theories of internationalisation and their impact on market entry, International Marketing Review, volume 19, number 4, 2002, pp. 342-347
53. Äripäeva infopank, [<http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/default.aspx>]. 30.03.2012
54. **Zainal, Z.**, Case study as a research method, Jurnal Kemanusiaan, volume 9, June 2007 [http://eprints.utm.my/8221/1/ZZainal2007-Case_study_as_a_Research.pdf] (20.10.2011)
55. **Zhou, L.**, The Development of the Uppsala Model : A Study of Samsung Electronics, Uppsala 2011, [<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=2167218&fileOId=2167227>]. 18.04.2012
56. **Zhou, L., Wu, W., Lou, X.**, Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: the Mediating Role of Social Networks, Journal of International Business Studies, volume 38, number 4, July 2007, pp. 673-690

LISAD

Lisa 1. Töötajate arv ettevõttes Moodul AS aastate lõikes

Töötajate arv	
Aasta	Arv
1997	38
1998	46
1999	47
2000	49
2001	56
2005	62
2006	52
2008	57
2009	48
2010	44
2011	56
2012	53

Allikas: Äripäeva infopank (autori korrigeeritud)

Lisa 2. Intervjuu Moodul AS juhataja Leonhard Karpatsiga

Tere! Räägiks esmalt pisut firma ajaloost, millega tegeleb, kui kaua tegelenud on jne.

Firma ajalugu: on välja kasvanud EPT neljandast töökojast, kes juba Nõukogude Liidu ajal tootis viilhalle, kaarhalle, ehituskonstruksioone. Samas üks suur osa oli ka, et juba siis tegime koostööd Soome Juko firmaga, tootsime siin kohapeal külvikuid, millest 2/3 (tähtsamad osad plastikust jne) imporditi Soomest ja ülejäänud raudsed osad valmistati siin. See oli üleliiduline programm, aga näed liit lõppes ära. Pidime tegema hakkama kuni 1000 tükki aastas ning hind jäi sellel tootel kuskil Belarus traktori hinna kanti, ehk siis päris suur toodangu maht oli planeeritud, aga sinna ta jäi. Ja no 1992. aastal siis asutasime aktsiaseltsi, mille põhimõte on samaks jäänud, ehituskonstruksioonid ja masinaehituslik pool (näiteks lumesahad). Ehituskonstruksiooni pool on väga laiahaardeline, masinaehitusel on suuremateks partneriteks Norra lumekoristusfirmad. Masinaehituslik pool on kuskil 25%, 75% jääb ehituskonstruksioonide tootmiseks. Hetkel on firma jõudnud nii kaugele, et on kaks omanikku, üks juriidiline ja teine mina, füüsiline aktsionär.

Selge, aga kuhu turgudele toimub firmal peamine müük?

Põhiturul on olnud siiski Skandinaaviamaad, kuigi näiteks viimane aasta jäi suurem osa toodangust Eestisse. Kuna buumi ajal ja pärast seda tekkisid meil väikesed mured Rootsi ning Soome partneriga, kellele tegime PVC halle (teraskarkass ning tugev tentriie peal). Nad enam eriti ei telli, kuna nende firma osutas renditeenust, ehk 80% rentisid ja 20% müüsid, seega praegu on neil laod täis, kui majanduslangus oli, siis toodi palju renditud kaupa tagasi ning täna meie leping edukalt ei toimi. Soome firma on üldse vist hingusele läinud. Sellepärast keskendusime eelmisel aastal peamiselt Eesti turule. Eestis olid just väga suured projektid energeetikamajanduses, Narva õlitehasele tegime ligi tuhatkond tonni. Viru Keemia Grupile kogu uue õlitehase osa, kui ka jahutussüsteemid, mida veel praegugi teeme. Praktiliselt aasta aega oleme sinna kõvasti tootnud just energeetikasse. Nüüd esimene poolaasta seal palju ei ole teha, aga teisel poolaastal tuleb sinna Narva elektrijaama uus blokk, milles me oleme kah jalaga ukse vahel. Ja samuti ka VKG teine rikastustehas.

Praegu on allhanke poolega raskusi ja meil on projekteeritud 20 m hall, 45 m hall, just see PVC. Tahame kuskil 10-60 meetrini teha projektid, et neid müüa välismaale. Praegu olemegi selles etapis, et otsime oma müügiesindajat välismaale, Skandinaaviasse põhiliselt.

Võtame natukene ajas tagasi ka, vaatame pisut minevikku. Saan aru, et juba Nõukogude Liidu ajal toimus kaubavahetus välisriikidega, kuid kas aktsiaseltsi loomise ajal tegeleti kohehelt ekspordiga või toodeti koduturule.

Siis ei olnudki kodu midagi toota eriti. Mõned üksikud väiksed ehituskonstruksioonid, või mingid eritellimuse asjad. Ikkagi eksport oli see põhiline. Mahud küll olid väiksed, võtame näiteks 1993. kui hakkasime pihta umbes kolme miljoni krooniga ning arvestada seda, et tipphetkedel oli see 75 miljonit, siis võid ise arvestada, mitu korda see kasv oli. Eks igasugu aegu on olnud.

Üksvahe üritasin hoida tootmist 50/50. Paljud on hüljanud koduturu ja pärast siia tagasi saada on raske, seda me ei teinud. Kuigi jah, 2008 oli meil 80% eksporti ja kui arvestada, et seda oli ligikaudu 75 miljonit, siis võib öelda, et oli küllaltki normaalne ekspordi maht. Aga praeguseks on numbrid pöördunud tagurpidi. Eelmine aasta oli kuskil 30% eksporti ja 70% Eestisse.

Aga milliste turgudega on suhteid olnud, kas on ka mõningaid ekstreemsemaid näiteid või siiski Skandinaaviamaad.

Kuna me oleme MARU kontsernis, siis läbi MARU väga kõva tööd tehakse Vene turul. Paar kolm projekti iga aasta on läinud, praegu loodame, et hakkab rohkem minema, sest Moskvas on olemas oma esindus. Meie paneme rõhku PVC hallidele, teised kontserni osad panustavad muudele asjadele. Kuigi Venemaal on seadus natukene teine, et peab vundamendi alla valama, aga tegelikult milles selle ehitise eelis on, et tegemist on ajutise ehitisega, tal ei ole ehitusluba vaja. Vundamenti pole vaja ei Eestis, Soomes, Rootsis jne, aga Venemaal päris niisama ei lubata püstitada.

Väiksemad hallid 15-20 meetrit lüüakse tikkudega asfaldisse. Tallinnas näiteks on meie pandud Espak ehitusse kaks 20 meetrist, suurematest asjadest näiteks Pärnu tennisehall on meie pandud.

Sain ma õigesti aru, et firmas on ka väliskapitali?

Ei, firma on puhtalt Eesti kapitalil põhinev, lihtsalt on kaks omanikku ehk MARU AS Tallinnast ja mina. Mõni välismaalane on tööl, aga see on juba teine teema.

Moskva esinduse kohta sooviks pisut täpsustada, et kas see on nüüd Mooduli poolt loodud või MARU kontserni?

Läbi MARU on see loodud ning seal on küll vene osalus sees.

Mooduli poolt ühtegi välist müügiesindust ei ole, siiani olete tegelenud ainult müügiga Eestist välja.

Siiani veel ei ole, aga need tekivad ilmselt. See aasta ma tegelen sellega kõvasti.

Aeg nõuab muutumist?

Jah ikka.

Enne käis läbi jutt ka müügiesindajatest, kas neid otsite ikka veel Skandinaavia suunas või ka mujale?

Skandinaaviasse jah, kuna nüüd Vene pool on olemas tegelikult. Seal on asi paigas, Vene turg tahab pikka väljatöötamist, seal ei käi need asjad nii kiiresti. Meie oleme juba mõned sidemed loonud.

Hea, et sa tõid välja selle pika lähenemise, võib-olla sa seletaksid pisut lahti, mida see tähendab, kas kohalike inimeste teadmist või seaduste teadmist, kultuuri või lihtsalt tutvusi?

Eks ta on tegelikult nendes kõigis asjades kinni. Vene kultuur ja üldse see ärikultuur on väga eriline alustades korruptsioonist jne.

Ega Venemaale minnes on täpselt sama asi, kui võtame näiteks Helsingist pärit soomlase, siis tema ei saa Lapimaal üksi hakkama, ilma et kaasa ei oleks võetud ühte kohalikku. Siis võime kujutada, mis vahe on Eestil ja Venemaal. Venemaaga võib leida suuri kultuurilisi erinevusi. Olulised on isiklikud suhted muidugi, aitavad orienteeruda selles äris, ning osata nende asjadega normaalselt välja tulla. Näiteks praegu me pole ühtegi toodet Venemaale nii müünud, et meil pole 100% ettemaksu. Aga see omakorda tähendab, et väga raske on neid läbirääkimisi pidada, no kes see tahab ettemaksu anda, ikka krediiti soovitakse võtta. Täna ta nii on, loodame, et saame selle üksuse tõhusamalt tööle. Kuni lähiminevikuni ei olnud meil Venemaa müügiesinduses ehk kohapealses firmas oma esindajat, oli venelasest tegevjuht, nüüd on aga kohalik Eestist saadetud tegevjuht. Vana juht töötab uue alluvuses ning tema eesmärgiks on luua sidemeid ja kontakte. Müüb ja peab läbirääkimisi. Firma oli iseenesest olemas juba kaks aastat, aga ega ta eriti ei toiminud. Nüüd on 3-4 kuud eesti tegevjuht olnud ja asjad hakkavad paika loksuma.

Kas Venemaa puhul on teadmus turust oluline? Kas on ka olulisem kui skandinaavia turgude puhul?

Jah, on väga oluline.

Skandinaaviamaadesse on oluliselt lihtsam, sellepärast me olemegi Skandinaavia turgudele leidnud partnereid Rootsist, Norrast ja veel mitmetest kohtadest. Sinna on lihtsam müüa ka interneti teel ning kataloogidest, kuigi kataloogid on juba unustatud. Internet on pigem reklaamiallikas, on saadud palju infot, kuid täpsemad sidemed ja lepingud on sõlmitud läbi isiklike tutvuste, ühest teiseni ja sealt edasi kolmandani. Kunagi käis ka palju delegatsioone kohapeal vaatamas, päevas vahepeal kolm delegatsiooni, aga 80% neist olid soolapuhujad.

Kas kunagi on teile tehtud pakkumist välismaalaste poolt tehas ära osta?

Jah on, eriti just Norrakate poolt, kellele me praegu tooteid pakume, neil on huvi olemas.

Ei tea palju nad viimase aja majandusnäitajaid vaadanud on, aga algul oli 20 aktsionäri, nüüd on järgi jäänud kaks ja pärast seda pole firma kordagi kahjumis olnud. Eks nad isegi küsisid majandusinfot ja ma neile andsin, tegelikult on ju kõik internetis kättesaadav.

Ka üks Soome firma on huvitatud, nendega oleme ka pikemalt koostööd teinud. Pole huvitatud täielikult tehase ostmisest, aga osalusest.

Esmased teadmised, kui sina alustasid, mis ajendas müüma välismaale. Kas tegemist oli juhtkonnapoolse initsiatiiviga või ajendasid müüma kohale tulnud delegatsioonid, kel juba oli huvi kauba vastu?

Kuna tegime juba Nõukogude Liidu ajal Soome juppe, siis mingi kogemus oli olemas. Kuna see külvik ei läinud kaubaks, siis juba NL lõpus tegime, kui enam traktorite müük ei finantseerinud osade ostmist, Soomes viilhalle, panime ise püsti. Toona tegime allhankeid Soome esindajale. Aga tema kaudu hakkasid tulema ka muud kontaktid, et edasi liikuda. Toimis kohalik soovitus, inimesed ikka suhtlevad oma vahel. Võib öelda, et põhi asi kasvas välja sellest, et eelnevalt oli väike koostöö olemas, kuskil tekkis nõudlus, meid soovitati jne. Lepingud siiski sõlmitakse näost näkku. Osadega neist töötame juba üle kümne aasta koos.

Kuidas on majanduskriisid mõjutanud firma tegevust, sain ennist aru, et on kasumis olnud, aga kas on mõjutanud näiteks Vene kriis või paari aasta tagune MASU?

Vene kriis meid üldse ei mõjutanud, kuna meil oli ekspordi pool küllaltki tugev, pigem oli nii, et me tegime kuskil 60% kasvu Vene kriisi ajal. Ei tootnud Eestisse ega Venemaale vaid Skandinaaviasse, seal seda kriisi polnud või oli siis minimaalne.

Viimase kriisiga oli näha langust nii tootmises kui kasumis, aga õnneks oli vana rasva palju ja vedasime välja.

Kas sellega kaasnes ka kärpeid näiteks personalis?

Kuna tellimuste arv langes, siis langes tootmise maht ning seega oli vaja ka personali vähendada. Eelnevalt aga oli meil personali arv kaunis suur ja samas oli palju probleemikaid inimesi. Kes ikka ei tahtnud tööd teha, siis me lubasime neil ära minna. Osad inimesed olid ennast lõhki laenanud ja siis nad pidid ise Eestist eemale minema ja suuremat palka jahtima.

Meie hoidsime kaunis konservatiivset palgapoliitikat. Kui kõrvalfirmas kasutati loogikat, et kõigil läheb hästi, siis tõstame palka kaks korda, siis meie ei tõstnud 2 korda, vaid 20%. Lähenesime tasa ja targu. Samas aga hoidsime ka oma töölisi siis täispalga peal, kui tegelikult oli päevas ainult 4 tundi tööd. Said oma elamisraha ikkagi kätte. Aga jah, tuleb tõdeda, et tööliste arv langes seoses tellimuste vähenemisega. Langes ka materjali hind ja seega ka käive.

Saan aru, et praegu tegeled ka välismaise müügijuhi otsimisega. Ehk kirjeldad, mis protsessid pooleli on.

Ühed kõnelused on juba peaaegu lõppfaasis, peame ühe laua taha maha istuma. Meil on Soomes praegu kahe firmaga, üks neist on juba 5 aastat partner olnud, kes tegelikult ei oma mingisugust tootmist. Tegelevad müügiga, projekteerimisega ning ka paigaldusteenusega, kolme asjaga. Paigaldusel üldse pidevaid inimesi polegi tööl, võetakse vastavast piirkonnast tööjõudu laenuks.

Teise firmaga käivad ka praegu läbirääkimised, üritame oma tooteid pakkuda ka Soomes tegutsevale laevaehitusfirmale. Eelnevalt oleme neile tootnud liftišehte, just laevade jaoks, nüüd üritame suunduda ka masinaehitusele ja ehituskonstruktsioonidele. Tahaksime laiendada tootevalikut.

Praegu otsite siis pigem välismaist müügiesindajat mitte eestimaist ekspordijuhti?

Kindlasti sooviks saada ka oma ekspordijuhti. Kedagi kes tegeleks aktiivse müügitööga. Praegu on lihtsalt raske leida õiget inimest. Aga plaan on meil olemas. See oleks täiesti

loomulik meie mahtude juures, et meil selline isik oleks omal olemas. Hetkel aga tuleb läbi saada sellega mis on.

Mida ise peate firma konkurentsieeliseks, seda just välisturgudel?

Kindlasti on üheks meie eeliseks tehas, see on nii ülesehitatud, et teeb toormaterjalist kuni viimistlusprotsessideni kõik ühes kohas ära. Ehk veel logistiliselt saaks parandada olukorda, aga hea on see, et teeme algusest lõpuni kõik ise. See kindlasti teeb toote kvaliteetseks. Ei ole mitut lüli tootmises, kus võiksid tekkida kvaliteedikaaod, jupid on mõõdust väljas ja ei saa kokku panna tervikuid. Meie puhul on nii puhastus kui värvimine ühe katuse all, ei teki korrosiooni.

Sama moodi muudab see toote ka hinnaliselt konkurentsivõimeliseks, praegusel juhul on omahind madalam, kui oleks sisseostetud juppide puhul. Eks igaüks paneb oma kasumi otsa. Siis lõpuks ei suuda meie enam müüa.

Teine asi on ka reageerimiskiirus, ehituskonstruksioonidel just. Meil on väike projekteerimisgrupp, üldine tehnoloogia on paigas ja saame koheselt tootmisega pihta hakata. Algul sellega jalad alla saimegi, täna saime tellimuse, homme tuli soe joonis printerist ja läks soojalt tsehhi. Saime kiiresti ja operatiivselt toota ja samas oli ka kvaliteet kõrge. Tänapäeval on meil 100% vajalik tehnika olemas.

Praegu on meil ligikaudu 60 inimest tööl, osad on küll rendi peal kõrvalfirmadest, muudab paindlikumaks. Praegu küll tegeleme müügiga, aga 100% lepingutega pole kõik kuud veel kaetud. Läbirääkimised on pooleli.

Suur tänu info eest ja kui mul tekib veel küsimusi, siis võtan ühendust.

Lisa 3. Täiendav intervjuu Moodul AS juhataja Leonhard Karpatsiga

Tere! Eelmine kord me suhtlesime 2012 veebruaris. Sellest on natukene üle kahe aasta möödas. Võib-olla sa räägiksid, mis ettevõttega on juhtunud? Kuidas läks 2012 ja kuidas 2013 aasta, mind siis huvitab nii Eesti, aga pigem välismaised turud.

Tere! 2012 on näha, et läks hästi, Valgamaa topis kolmas koht. Sealt hakkaski, seal oli langus ja nüüd oleme jõudnud sinna MASU aegsele tasemele nende kolme aastaga välja. Väikeste tõusudega, aga 2012 oli suur tõus. Ja eksport oli 2012 – 2013 kuskil 70% peal. Mis oli umbes 50/50, pool oli igasuguseid masinaehituslikke seadmeid, ka laevaehitus kuigivõrd, seda me arvestame ka masinaehituseks, kuna seal on igasugu raamide ehitus, masinate kinnitused, liftišahtid. Nüüd 2013 oli ka umbes täpselt sarnane. Seda aastat veel ei tea täpselt, sest me ei ole saanud omale ehitusprojekte.

Kas ehituse all mõtled neid PVC halle?

No PVC halle on läinud, aga see on väike osa, praegu põhiliselt me tegime viimasel ajal Norra igasugu suuremaid konstruktsioone, aga praeguseks on niiviisi, et kui oleksime neid käest ära läinud projekte tahtnud teha, siis me oleksime masinatega võidu pidanud tegema, aga isegi Norra hindadega ei suuda masinatega võidu teha. Liini pealt jookseb ikkagi toode pidevalt ja kui meie peaksime käsitsi tegema ja koostama ning käsitsi üle keevitama, siis me ei jõua. Protsessi ajavahe on ehk kümnekordne. Küsimisi on palju olnud, aga meie oma hinnaga masina vastu ei saa.

Need ehitusprojektid ongi projektipõhised, st ega mingisugust kindlat tootekataloogi ei ole, et inimene tuleb ja näitab näpuga, sellist asja soovin.

Ei ole. Praeguseks oleme välja töötanud Soome ja Eestisse Soome projekti järgi. No tegelikult peakontor on Rootsis, aga nemad võtavad Poolast ja siis Soome ja Eesti ning Baltimaade müügikontor on Tallinnas ja Espoo's, nemad võtavad siis meilt, aga see käive on ikkagi suhteliselt väike. Teine rida on PVC hallidega, no need oleme teinud alates kümnest meetrist: 10, 12, 15, 20, 24, 30, kuni 45ni on projektid olemas ja esimesed asjad

müüdnud ja praegu on projekteerimise alguses 60 meetrise sildega hall. 60 meetrine tuleb siia samasse Võru äärde, on praegu läbirääkimised, kuidas neid müüma hakata. Teeme turu-uuringut, et standardseid tooteid müüa. Soomes on põhiline konkurent Lainapetie OY. Rootsis uurime pinda ja ka Taanis teeme uuringuid.

Taani on siis plaanis siseneda, et seal veel ei ole müüke teostatud?

Ütleme nii, et me oleme teinud läbi ühe Rootsi firma sinna Taani, kuni isegi Islandini välja. Praegu see müük kuidagi ei toimi ja need firmad ka ei tea, kas saavad kuskilt mujalt. Rootsi firmal on kindlasti palju toodangut Poolast, konkurendid on meie jaoks Poolas.

Vaatan majandusaasta aruannetest 2011-2012 on Rootsi turgudele müük täiesti 0, kas sa oskad öelda mulle miks, kirjeldada, mis seal juhtus?

Ega nad peale MASU't ei olegi meie käest võtnud. Eks meil oli ka sellest buumiajast, viimasest aastast, ka väikesed probleemid. Nad julmalt jätsid maksmata 10% umbes ja ei täitnud lepingut. Lepingus on ilusti kirjas, et kui esineb probleem, siis teatatakse koheselt, paari päeva jooksul ja meie vastame paari päeva jooksul, kas kõrvaldame probleemi ise. No kui nad veast teatavad, siis peavad ka hinnapakkumise saatma parandusele, palju see neil maksma läheb. Siis meie vaatame, kas oleme selle hinnaga nõus või siis läheme ise ja parandame antud probleemi ära. Nead aga aasta otsa pretensioone ei saada, lihtsalt maksavad vähem ja siis aasta lõpus tuleb iga suurema probleemi kohta eraldi väga väike ühe realine kirjeldus ja laksti arved kaasa. Siis me vaidlesime selle ära ja nad maksid meile pool aastat osade kaupa selle raha lõpuks ära. Aga nad olid maru pahased, kuidas väike eestlane võtab suure rootslase käest raha ära.

Aga seal oli teil ainult üks partner või müüsite mitmesse kohta?

Ütleme nii, et teised olid sellised projektipõhised. Ja need ei olnud PVC hallid, meil oli partneriga kokkulepe, et me ei tee teistele.

Eelmine kord kui käisin, siis rääkisime ka Venemaa projektist, see oli siis MARU'ga koostöös. MARU oli seal vist oma esindus tehtud.

Ütleme nii, et tal on sinna tehtud oma esindus, aga tänase päevaga oleme sinna müünud ainult mõned kilehallid. Ei mäletagi, kas oli see 2012, jah ikka, 2013 ei müünud midagi. Kui midagi oli, siis käisid tehingud läbi MARU.

Järelikult need bilansis ei kajastu.

Jah.

MARU töötab seal päris hästi, aga tegemist on peamiselt üldehitusega, mitte terasega.

Aga Moodul AS ja Venemaa?

Ei ole ja ei ole kavaski. Siis peab selleks tegema eri osakonna ja tegelema selle turuga. Meie puhul ei ole mõttekas. Las MARU tegeleb. Nad on suuremad ja tugevamad ning sidemed on juba sees. Meil ei ole mõtet üksinda hakata pingutama.

Korraks täpsustan, kas 2012-2013 on Moodulist midagi Venemaale läinud, ka läbi MARU.

2013 ei läinud, 2012 midagi müüsimine jah kindlasti. Aaa, 2013 ühe PVC halli müüsimine.

Ühesõnaga müük oli väga minimaalne. Saan aru, et selliste mahtude juures ei ole mõtet ise pingutada, kui ei ole müügikanaleid ees olemas.

Jah, marginaalne. Pole mõtet.

Eelmine kord kui me rääkisime, siis ma mäletan, et te osalesite ühes projektis, kus otsisite koostöös ettevõtjate ja mingi teadusasutusega ekspordijuhti. Kas sealt kaudu jõudis ettevõtte ekspordi juhini?

Praktiliselt ei jõudnud. Lihtsalt ei leitud meile sobivat. See oli selline programm, aga sealtkaudu ei leitud meile vastavat projektijuhti, kes oleks sel tasemel töötanud nagu meil vaja oli. Meil ei olnud tingimust, et ta on meil siin kohapeal, kui oleks käinud paar kolm korda kuus vaatamas, mis projektid on minemas. Peab ikka üle vaatama ja oma näpuga

proovima üle, mis projektiga toimub. Tõesti oleks piisanud, kui projekti juures paar korda käia. Ei leitud alguses ja lõpuks siis enam ei pakutud ka.

Aga kas omal käel olete ekspordiga tegeleva inimese leidnud või on see kogu ettevõtte ühispingutus?

Oleme nii kaugel, et meil on võetud turu-uuringu firma, kes teeb meie eest müügitööd, aga ta tegeleb ainult PVC hallidega.

Ja milliseid turge ta uurib?

Skandinaavia.

Tegeleb lihtsalt potentsiaalsete klientide leidmisega? Pakub juba olemasolevaid tooteid või on valmis ka läbirääkimisteks.

See mida me teeme on nimekirjana olemas ja põhiliselt tegeleb turu-uuringute firma ikkagi PVC hallide müügiga ja võib pakkuda ka ehituskonstruksioone. Masinaehitus on teisejärguline. Vahepeal tuleb ka masinaehituslikke küsimisi, aga meie tehnoloogia kahjuks ei võimalda selliseid asju. Selleks peaks meil olema veel paar võimsat CNC pinki, siis võiks teha, aga see peaks meie jaoks olema täiesti uus rida, et sellisel tasemel toota. Peaksime välja töötama täiesti uue tehnoloogia, lisaks ostma omale pingid. Saaks võtta ka Eestist allhankena, võid võtta tükeldusi ja detaile, aga koostamine peaks olema meie majas. See ilmselt tähendab et palju avasid ja keermeid tuleb töödelda veel suures keskses. Selleks me praegu valmis ei ole.

Kuidas Norra lumesaha projekt läheb?

See läheb hästi.

On selline pidev müük?

Jah, küllaltki. Eelmine aasta neil oli nagu selline rahaline probleem.

Norrakatel?

Jah, ei olnud neil vaba raha. Tegime lepingu, et tootsime lattu ja välja hakkasid nad ostma augustis pärast puhkust. Oli näha, et nad olid hirmsasti hädas. Tahtsid reedeks kaupa ja lisaks veel laupäev pühapäev töötada ja selliseid asju. Siis nad aga said aru, et see tuleb kallim kui tehakse ületunde. Praegu on ikkagi nii, et maikuust tuli tellimus 100 000. No meil on nii, et kõigepealt tehakse eeltellimus, mis on umbes 70% kindlusega, et need tooted lähevad. Annavad ka umbkaudse aja, millal lähevad.

Prognoosi annavad siis ette, millest võivad ka natukene hälbida.

Seal ongi nii, et praegu saime tellimuse 100 000 peale, mai algusest saame hakata välja saatma detaile. Aga osa asju pole ikkagi prognoosis.

Nii see äri käib.

Eelmine aasta nad tegid seal triki, et tahtsid prognoosida aasta jagu ette. Ma hoiatasin, et ärge prognoosige aastat, tehke poole kaupa. Tegid siis tellimuse, mis on peaaegu eelmise aasta kogutoodangu mahus.

Neil järelikult on lund, mida lükata.

Just hea, et pole mida lükata, nad töötavad ikkagi lepinguga ja raha jäi järele.

Kas Norras on teil üks partner kellele müüte või on seal mitmeid?

Seal on üks ja meil on samuti see leping, et teistele ei müü.

Selge. Müügiesindajad ja müügiesindused. Kas neid on otsitud. Eelmisest intervjuust tuli välja, et neid üritasid kindlasti välisturgudele leida.

Praegu me oleme läinud seda teed, et Eestimaine turu-uuringu firma teeb meile tööd.

No see on Eesti firma, aga kas välismaiseid, nii et kohapeal on müügiagent vms.

Praegu me oleme seda meelt, et kui me saame kuskile jala uksevahele, siis praegu meil Soomes meil ongi teisest poolaastast inimene olemas, kes on huvitatud ja kes on otseselt huvitatud müügist.

Läbirääkimised on Soomes muidugi kolme firmaga. Ida-Soomes, Turus ja kolmas Kesk-Soomes kandis oleksid firmad, firmad, kes müüksid ja paigaldaksid halle. Praegu on PVC hallide suhtes selline aeg, kus nad ei lähe praegu. Kiired ajad tulevad tavaliselt august, september ja isegi kuni jõuludeni. Kõigil on vaja saada asjad katuse alla, mõni tilgub veel ka talvel järgi, peamiselt finantside pärast. Kevadel on turud tavaliselt täitsa vait, kuigi praegu teeme Eestisse, üks hall on tootmises ja Tallina FEB'le tegime. Nad ühinesid ja pakuvad igasugu ehitustarvikuid, sellepärast oli neil vaja ka ladu laiendada. Teeme neile ühe PVC halli. Ja Võru alla teeme ühe suure halli. Ma ise imestan seda, et miks nad tahavad sellist 60 m laia ladu, ta on tühi ruum ühtegi posti pole. Laos on ikka tavaliselt riulid või postid või vaheseinad, on kergem ladustada.

Mul oleks hea saada infot turgude lõikes, lisaks numbritele oleks hea saada ka teie kirjeldus. Näiteks alates 2004-2008 oli soome turg pidevas tõususes ning 2009. aastal oli järsk, ligi 5 kordne langus. Võib-olla sa natukene kirjeldad, mis seal toimus.

Eks probleem oligi selles, et väga palju tegime me laevaehitusse. See suur Oasis, mis sealt välja läks, sellega läks nii, et meie tööd ei saanud, sest detailid olid nii suured, et need ei olnud enam transporditavad. Konstruktsioon oli pisut teine.

Muidu oli meil seal niimoodi, et üks laev lõppes, siis kohe järgmisega alustasime. Ja sama oli seal ka PVC hallidega. Kuna neid 80 % renditakse, siis rentnikud lihtsalt tõid tooted tagasi.

See oli siis 2008 lõpus, siis hakkasid mõlemad, laevaprojekt ja PVC hallid langema.

No jah, eks samasugune asi oli ka siin. See suur projekt laevaga läks Prantsusmaale, seal oli suur riigi toetus taga. Algselt olid soomlased odavama pakkumisega väljas, aga siis pani

prantslastel riik õla alla ja nüüd küsitakse meie käest, kas me tahame sinna teha tooteid, aga need peaks juba kõik siit laeva peale panema, nendega on lahtine veel asi.

A, et selle projektiga veel läbirääkimised käivad.

No ütleme niiviisi, et jah käivad.

Kuidas praegu Soome turg on, hakkab kosuma. Ma vaatan, et 2012 oli juba tõusuteel võrreldes 2011'ga.

Jah nii ta on. 2013 tegime ka ühe suure projekti. Aasta alguses küll läksid viimased asjad ära, see oli Helsingi metroo. Sinna tehti lisatunnel kõrvale, avariitunnel. Juhul kui midagi seal põlema läheb, siis on tulekindlad uksed, mille kaudu inimesed saavad kõrvaltunnelisse ja siis olid õudselt suured luugid, nende kaudu siis peaks toimuma ventilatsioon tagavaratunnelisse. See oli ikka päris korralik projekt.

Aga laevaehituse poole ei ole ikkagi taastunud. Ma arvan, et turg on ikkagi languses, palju me neid PVC hallegi saame tehtud. Suuri halle või ehituskonstruksioone saame teha. MARU koos MARU THM'ga ehk MARU ehitus töötavad seal hoolega, praegu on nii, et MARU metallile on jagunud kuidagi, aga Moodul'le mitte.

Me praegu teeme endale seda CE sertifikaati, ilma selleta me ei saa tegelikult Eestissegi teha midagi suuremat, suuremaid projekte. Praegu on see meil nii kaugel, et kuskil kuu teisel poolel on atesteerimiseks valmis, arvan, et mai keskpaigaks saame atesteeritud.

Siis saab juba hõlpsamalt edasi vaadata.

Me ei saa PVC hallegi Soome müüa, kui alates esimesest juulist ei ole sertifikaate.

Hetkel on siis tuleviku visioon Soome osas kuidas?

Esialgu ma näen, et kui teine poolaasta mingit head projekti kätte ei saa, aga ma näen, et ilmselt see Soome pool on üldse kõige keerulisem pool. Mul on praegu võlglast ainult soomlased, neil on tähtjad üle läinud.

Siis on ikkagi neil ka raske.

Seal on jah kaunis jama olukord. Firmad ei ole maksejõulised. Helsingi metroo rahagi pole käes. Küsisin, et see on ju riigi tellimus, seal tuleb raha korralikult, vastati jah tuleb, aga läheb ära ka. Ehk siis raha suunatakse teiste objektide katteks. Eks pangad on pannud kõik need rahastamised kinni ja nad on nõus maksma meile intressi. Küsisin, et kas me oleme teil pank.

No eks siis saavad väiksema protsendi kui pangast.

Probleem on paljudega, et nad ei saagi üldse pangast laenu enam. Kuigi praegu need kolm firmat, ükski ei ole üleval nimekirjas, et maksud maksmata vms. Soomes pannakse ju ka inkasso teated ülesse. Seda nad päris kõvasti kardavad, see on kogu nende mainega seotud. Ja need inkasso asjad on avalikud, kõigile kättesaadavad. Seda nad kardavad.

Vaatame mis turud veel arutada on, Norra on sujuvalt kasvanud. Mõni kommentaar või tulevikuvision.

No ma vaatan, et Norra ehitusturg on ka keerulisemaks läinud. Kui võtta veel 2012 ja 2013, siis 2013 esimesel poolaastal veel saime, siis teisel poolaastal kaotasime kõik projektid, kuna need olid lihtsalt nii suured ja nii keerukad lahendused, et lihtsalt selle jaoks kui eraldi liini pole, siis konkurentidega ei võistle. Väiksemaid projekte oli siin teine aasta ka. See aasta on väiksed läbirääkimised, kahjuks mitte suurte projektide kohta. Kuigi praegu võiks Norras vabalt ehitada, ega ju sealgi õiget talve ei olnud. Aga jah näha on olnud iga aasta, et rahad hakkavad suuresti liikuma kevadel, suvel, ilmselt on ikka likviidsusprobleemid kohalikel ettevõtetel.

Mis ma näen, majandusaasta aruannetes kajastub hiljuti üks uus turg Läti, mis sa selle kohta oskad kommenteerida.

Lätiga tegeleme ikkagi siin. Meil on seal koostööpartner olemas, nii PVC osas kui ka teraskonstruktsioonide osas. Tegime just samasuguse hoone Lätti nagu sai mõni aeg tagasi tehtud Graanul Investile.

Kas Läti koostööpartner on mõni kohalik ehitusfirma või müüte nii kuidas parasjagu soovitakse.

Ütleme nii, et MARU ehituse tütar on seal.

Et siis on ikkagi kontserni sisene see müük.

Jah, ta tegeleb, müüb. Lätis registreeritud firma, müük kajastub ekspordina.

Võtame tulevikus, praegu Läti, kas on plaanis laieneda ka Leetu ja edasi või on siht Skandinaavia maad.

Praegu edasi ei ole küll plaanis minna. Leedu on tunduvalt keerulisem turg kuna ta on seal Poole naaber. Sinna turgudele minna on keerulisem, see on praktiliselt nagu Poola turule minna. Suhtumine on umbes sama nagu siseneda Vene turule. Oleme küll mõnda asja üritanud, üksikprojekte, aga pole väga läinud.

Aga Kesk-Euroopa või see jääb lihtsalt juba nii kaugeks, et ei ole kasulik siit viia detaile.

Kindlasti on. Kesk-Euroopa hinnatase on kõrgem kui näiteks Soome hinnatase võib-olla isegi kõrgem kui Norra oma. Aga samas ka Saksamaa kaitseb oma turgu väga kõvasti. Ka Läti kaitseb näiteks oma turgu, mitte nagu Eesti, siin on turg täitsa avatud. Sellepärast peabki Läti firma olema. Õigemini on seal kaks firmat (Lätis) üksvahe sai tehtud päris palju Riiasse sadamatesse, aga sinna teevad ka Paide firma Vanamekki inimesed rohkem asju.

Selle aasta esimene pool tuleb ülekaalus kohalik müük. Praegu on meil kõige suurem projekt on ERM'i oma, kus üks peakandja varikatusel kaalub ainult 105 tonni, see tuleb ühe korraga üles tõsta, 60m pikk ja 4m kõrge ja poolteist meetrit lai. Sinna lähevad veel vermid teistpidi peale.

Aga kuidas ekspordi osas siht üldse on. 2005 – 2009 on eksport tõusutrendiga liikunud. 2010 ja 2011 oli langus, siis hakkas taas tõusma. Kas selline liikumine on puhtalt olude sunnil või Sa planeerid ka seda.

Eks ikka on selle languse taga MASU, kõige suurem kaotus oli Rootsi PVC hallide kadu, Norra jäi enam-vähem stabiilseks, kuigi oli langus lumesahkade osas. Kuna enne tegid Norra ja üks Rootsi firma koostööfirma, kus müüdi ühiselt lumetehnikat, aga ka neil tekkis omavahel mingi jama, mida ära ei jagatud ja see osa, mis pidi Rootsi minema kadus neil ära, seeläbi kadus ka meil ära. Üks aasta oli meil ikka väga väike käibe selletõttu, siis nad aga tegid Rootsi oma müügiesinduse ja nüüd hakkas müük jälle meil ka tiksuma vaikselt. Neil oli seal ühisfirma tehtud rootslastega, aga kuna see läks laiali, siis oli Rootsi turg kadunud, kuna nemad müüsid Rootsi kõike seda, mida meie tootsime.

Tundub, et enamus asju on ära arutatud, kas tahad veel midagi kokkuvõtteks öelda.

See aasta on ilmselt esimesel poolaastal ülekaalus kohalik turg, teine pool ilmselt eksport. Ja kindlasti ka 10% käibe kasvu ja loodame et ka kasumit.

Ma tänan!

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION OF A COMPANY BY EXAMPLE OF MOODUL AS

Mehis Mehide

Academic researchers have started developing internationalization theories in greater number from 60's and early 70's, the topic has popularized ever since. Today the globalization is only expanding and in the light of that the author of this thesis considers internationalization an important subject in economics. Since many Estonian enterprises work with foreign partners, it is substantial that the subject is investigated and brought to public.

The aim of the thesis is to give suggestions to Moodul AS internationalization process by researching theoretical internationalization models. In order to do that, the author has set eight minor research tasks:

- to introduce the Uppsala model,
- to introduce the born global model,
- to introduce the (serial) nonlinear internationalization model,
- compare three internationalization models,
- to introduce case study method and specify data selection,
- to introduce the internationalization process of Moodul AS,
- to compare theoretical models and Moodul AS,
- to give suggestions to Moodul AS.

This thesis consists of two parts, the theoretical and empirical part. In the first section the author analyzes previous academic literature and introduces the given three models to the readers: Uppsala model, born global and (serial) nonlinear internationalization. In the end of section one the author compares the three models to one another. In the second,

empirical section a case study method is used to obtain and describe empirical data. Author describes the history of Moodul AS and after that compares it to models previously reflected in the theory section. In the end author gives his suggestions to Moodul AS to further improve and expand its internationalization process.

The theory section contains three models, firstly. Uppsala model was created back in 1977 in Sweden by Johanson and Vahlne. Their main goal was to develop a theory for internationalizing firms and they did it based on an empirical research made a few years before that. Uppsala model is based on and therefore the best to describe small and medium size enterprises. The increasing globalization of economy and rivalry between enterprises forces them to seek salvation from foreign markets. The stage-theory states that to become a multinational enterprise one needs to take small and cautious steps towards becoming a multinational enterprise.

According to the model firms choose the optimal level of market entry by analyzing their risks and market opportunities. The first step is usually a casual or ad hoc export sales to physically and psychically close markets. After that a local representative is found and the company is performing ones sales through an agent. Thirdly a sales subsidiary is opened and if all goes well, manufacturing may follow. It is all about the feedback the firm gets from foreign markets, personal experience based knowledge decreases the risk size entrepreneur takes while further committing to foreign market. It is said that the specialized skills can neither be learned nor taught, it must be experienced. The impact of network relationships is also considered as a positive influence to ease and amplify internationalization process.

The second theory that author will discuss is born globals or international new ventures, firms who are from inception involved with and seek competitive advantage from multiple foreign markets. Main difference between Uppsala model and born global is the fact that international new ventures become multinational within shorter period of time and rapidly, it usually takes no more than three years after their establishment. And their products are quality-oriented not quantity-oriented, these kind of firms operate in high technology or

software development field. A foreign direct investment is often not required, in this case born global firms offer their unique knowledge and combine it with the local resources. Also international new ventures demand a tough stance leadership that is determined to reach companies' internationalization goals and to remain competitive. Large scale is not an issue in born global models, almost all born global companies start as small organizations. Born global enterprises rely on homogenous markets, that means greater resemblance between different markets, allowing international new ventures to use general knowledge in order to intervene in multiple markets. The Born global concept is thoroughly investigated by Oviatt and McDougall in 1994.

Last theory of internationalization investigated in the thesis is (serial) nonlinear internationalization model, which author thinks is, in broad spectrum, a combination of the previous two models, but also describes the background of de-internationalization and the timeout period in which the company is to decide whether they want to re-internationalize or not. The model describes a step by step evolution similar to Uppsala model, but it also describes the possible rapid international expansion, that got its impulsive push from companies' previous experience and knowledge of being internationally active.

It is not determined whether how long a company must work on foreign markets or what is the revenue percentage received from export markets, nonlinear internationalization model is rather important regarding the influence of external economic influences such as economic crisis (a rapid decrease in demand) or discovery of a new production technology. Nonlinear internationalization is often equalized with project based internationalization, but actually latter is a subtype of (serial) nonlinear internationalization.

The empirical part is based on two interviews and the annual reports of Moodul AS. The interviews were conducted with the companies manager mr. Leonhard Karpats, one in 2012 and the other in 2014. The main purpose of the conversation was to get an explanation how, when, and why the company went to international markets. Moodul AS produces and sells construction details, PVC tents and machine accessories, it was established in 1992 and since then has been involved in several foreign markets. In the empirical section the author

matches segments of theoretical models to real life events and sees which of the models is best to describe all of these companies. It occurred that Moodul AS shows most resemblance to nonlinear internationalization model, since it has efficiently used its previous knowledge to simplify its further internationalization. Also Moodul AS has had many project based internationalizations and also several de- and re-internationalizations. Some of the reasons were external (financial crisis) and some were internal (lack of technological capacity)

The author suggests that Moodul AS should start investing in their machinery and updating their technological solutions. Otherwise they won't be able to compete in the international markets because their competitors are far more costefficient and can handle projects with much bigger volume. Moodul AS should also improve the variety of their product selection, it will help mitigate risks. The same goes to the number of foreign markets, the more customers they have from different regions the less vulnerable they are to negative external environment impacts.

For some years now Moodul AS has been on a timeout period regarding Swedish market, author of this thesis thinks that the company should thoroughly consider establishing a sales subsidiary in Sweden. They have the proper market knowledge and the experience, therefore the author finds this to be a suitable solution. Also Moodul AS has operated without a proper export manager, all decisions regarding internationalization came through the manager. Author thinks it is time for the company to make a special position for export manager, who will start improving international sales and internationalization all together and helps to make new contacts to companies' internationalization network.

The scientific significance of this thesis comes from analyzing theoretical internationalization models and comparing them. Also it is all done regarding specifics of Estonian market. Thesis consists of variety of theoretical literature from different eras (from 1970's to 2013) which gives credibility to conclusions made in this paper. By using case study method, author opens up the questions how and why some decisions of

internationalization were made, this helps to understand internationalization as a process more deeply.

To conduct further research on given subject the author suggests adding more cases to empirical part, some from Estonia and preferably some from similar sphere to Moodul AS, to make a valid theory generalization possible. Author of this thesis finds that the most useful way to conduct further research would be a longitudinal case study.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mehis Mehide

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose ETTEVÕTTE RAHVUSVAHELISTUMISE PROTSESS MOODUL AS NÄITEL, mille juhendaja on Tiia Vissak

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 20.05.2014